

إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة

إعداد

منى عطية خزام خليل

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان



إدارة
المؤسسات الاجتماعية
في بيئة متغيرة

إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة

إعداد

منى عطية خزام خليل

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة طوان

2013



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	إدارة المؤسسات الإجتماعية في بيئة متغيرة.
اسم المؤلف	منى عطية خزام خليل.
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الابداع	2013 / 2726
الترقيم الدولي	1-368-438-977-978.
تاريخ الطبعة	الأولى يناير 2013.



إلى زوجي وشريك رطة كفاحي العلمي والعمل

المهندس إدوارد حبيب

وإلى ابني الغالي

أفرايم

وإلى ابنتي وثمرتي حياتي

كارن

وإلى جميع المهتمين بالخدمة الاجتماعية والإدارة علميا

وعمليا

أهدي هذا العمل المتواضع

المؤلفة

منى عطية خزام خليل

مقدمة الكتاب

تعتبر الإدارة من أقدم الممارسات الانسانية على الاطلاق فالإدارة وظيفة إجتماعية تؤثر في المجتمع بكل مجالاته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و.....والادارة الفاعلة هي مقياس لتقدم الأمم . ويقوم بوظيفة الإدارة مختلف المنظمات والمؤسسات التي يقع على كاهلها تقديم الخدمات المختلفة بكل قطاعات المجتمع . والقيام بأعباء الاشراف والرقابة و..... لضمان سلامة وجودة الخدمات المقدمة .

إذن فالإدارة في المجالات الاجتماعية هي عبارة عن أوجه الأنشطة الإدارية المرتبطة أو المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وتعبئة الموارد البشرية والمادية واستخدامها أفضل استخدام لتحقيق أهداف محددة .

وينظر للإدارة في المجالات الاجتماعية على أنها عملية ترجمة السياسة الاجتماعية إلى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف محددة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة وبأقل تكلفة في إطار المحددات القائمة .

وتزداد أهمية الإدارة في المجالات الاجتماعية كلما كثر عدد السكان ومشاكلهم وتعددت احتياجاتهم وتشعبت مصالحهم لأن ذلك يتطلب توفير برامج وخدمات ومشروعات وتوفير الأموال والموارد والاستعانة بنظم معلومات دقيقة وطرق حديثة في إدارة هذه البرامج والمشروعات من خلال المؤسسات الاجتماعية المختلفة مستخدما طرق الخدمة الاجتماعية وادواتها ووسائلها لوضع الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة .

ويتضمن هذا المؤلف أربع أبواب أساسية الأول منهم يعرض أساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية .

ويتضمن هذا الباب أربع فصول منها : الأول منهما الادارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية ويعرض أساسيات الادارة والمفاهيم الادارية المرتبطة وأثر ثورة المعلومات على حياتنا المعاصرة والوظائف الأساسية للإدارة ومبادئها وأهميتها في الخدمة الاجتماعية والحلقة التعليمية للأخصائي الإجتماعي كإداري ناجح. والفصل الثاني يعرض التنظيمات

الحكومية والأهلية العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وكيفية ممارسة عملها في ظل التغيرات القانونية والبيئية والسياسية و.....الحالية .

والفصل الثالث يعرض القيادة الادارية وكيفية التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات وكيف تصنع القائد الادارى الناجح وما موقع النساء من القيادة الادارية ثم التعرض في الفصل الثالث إلى الاتصالات الادارية وأهدافها وأهميتها وأنواعها وعناصرها ومحدداتها ووسائلها وأشكالها والمعوقات التي تواجه الاتصالات الادارية وشروط الاتصال الادارى الجيد وذلك بهدف نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات والتأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب .

أما الباب الثاني فقد عرض الوظائف الأساسية للإدارة ففي الفصل الخامس عرض وظيفة التخطيط وماهيتها ومراحل التخطيط الادارى . وأنواعه ومستوياته وشروطه ومقومات التخطيط الادارى الناجح في وضع خطة جيدة وفعالة .

ثم الفصل السادس عرض التنظيم الادارى وماهيته وأنماطه وأهميته ومبادئه وخطواته وأنواعه ومميزات التنظيم الادارى في عصر المعلومات حتى يمكن تحقيق الأهداف بأقل مجهود ووقت وبأقصى كفاءة ممكنة . وفي الفصل السابع تم التعرض إلى صنع واتخاذ القرار الادارى والذي يبدأ بعدم التأكد حول ما يجب عمله في مواجهة مشكلة ما وينتهى باختيار الحل الذى يزيل حالة عدم التأكد للوصول إلى حل مناسب للمشكلة وأيضا الأدوات الحديثة المستخدمة في صنع واتخاذ القرار ومتى وكيفية تفويض سلطة اتخاذ القرار وصفات القرار الجيد . وفي الفصل الثامن تم التعرض لتدريب العنصر البشرى بالمنظمة والأساليب والطرق المتبعة في التدريب فضلا عن وظائفه وخطواته وعناصره الأساسية وأهميته وذلك للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة . وفي الفصل التاسع تم التعرض للتوجيه الادارى للعنصر البشرى والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التوجيه الفعال فضلا عن المنظمات الأساسية للتوجيه الادارى وذلك لمواجهة أية مشكلات وضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

وفي الفصل العاشر تم التعرض للرقابة وماهيتها وخطواتها الأساسية وأنواعها وأساليبها وخصائص نظام الرقابة الفعال وقيود نظام الرقابة الفعال وذلك للتحقيق مما إذا كان كل شئ يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة . وفي الفصل الحادى عشر تم التعرض لتقويم الأداء من خلال معايير وتطلبات وأساليب لتقويم الأداء وخطواته والاعتبارات التى يجب توافرها وماهى مسئولية التقويم والعوامل والمشكلات الخاصة بتقويم الأداء وخصائص تقويم الأداء الفعال وذلك لتنمية العاملين والمنظمة ككل وتحديد جودة عمل الفرد فى الوظيفة التى يشغلها وتقدير جدارة المنظمة فى تحقيق أهدافها.

اما الباب الثالث جاء ليعرض الاتجاهات الحديثة للإدارة فتعرض الفصل الثانى عشر لإدارة المعلومات فى التنظيمات الحكومية والأهلية ومفهوم وأهمية المعلومات وطرق الحصول عليها ومصادرها وأنواع نظم المعلومات وكيفية معالجة البيانات ونظام تدقيق المعلومات الادارية فى التنظيمات الحكومية والأهلية .

وعرض الفصل الثالث عشر لإدارة الوقت وماهى المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية والمنهجية والطرق المتبعة لإدارة الوقت وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة . وجاء الفصل الرابع عشر لعرض إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية من حيث طبيعتها وأهدافها ومبادئها وخطواتها و ضمانات تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية .

والفصل الخامس عشر تم التعرض فيه لإدارة الأزمات والكوارث وماهى الأزمة وتصنيفها وماهى إدارة الأزمة تعريفا ونشأتها والمتطلبات الادارية للتعامل مع الأزمة ومراحل إدارة الأزمة ثم التعرض للكوارث والتعرف على أسباب التزايد لإثارة الكوارث وابعادها وأنواعها المختلفة وماهى إدارة الكوارث والخطوات الأساسية لإدارة الكوارث والجهات الفاعلة والمسئولة فى إدارة الكوارث وماهى الضمانات الأساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث . وفي الفصل السادس عشر تم التعرض لإدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة بها وتطورها التاريخى والمناهج الإدارية المستخدمة فى إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة وأهدافها ونطاق عملها ومهامها الوظيفية

وما يقابلها من مشكلات داخل المؤسسات الاجتماعية والحلول المقترحة للتغلب على هذه المشكلات .

وفي الفصل السابع عشر تم التعرض لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة أو المؤسسة وتوضيح ماهية البيئة الخارجية ومكوناتها وخصائصها وأهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية والأساليب المتبعة لتجميع المعلومات للبيئة الخارجية والخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية فضلا عن الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة وضمانات نجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية المتغيرة حيث ان الادارة وليدة البيئة التي تمارس فيها ومن خلالها ومن ثم فإن المتغيرات البيئية وإن كانت لا تؤثر على طبيعة وأبعاد الوظائف الادارية كمجموعة من الوظائف التي يؤديها المدير تتطلب النظر إليها باعتبارها نظاما فرعيا يعمل في ظل نظام اكبر هو البيئة او المجتمع الذي توجد فيه المنظمة . ثم الفصل الثامن عشر تم التعرض للإدارة الإستراتيجية والفروق الأساسية بينها وبين التخطيط الإستراتيجي ومستويات الإدارة الإستراتيجية وأين تمارس ، ومن المسئول عنها ، وما هي مهام وأدوار المدير الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة .

واخيرا جاء الباب الرابع لعرض دراسات وبحوث ميدانية في إدارة في بيئة متغيرة ونأمل أن ينير هذا العمل العلمي المتواضع أمام دارسي الخدمة الاجتماعية وامام السادة الاختصاصيين الاجتماعيين الاداريين ويدعم ادوارهم الادارية في المؤسسات الاجتماعية لتحقيق الاهداف المحددة بكفاءة وفعالية أكثر وأن يكون لبنة في التراث المعرفي للخدمة الاجتماعية في مواكبتها للتطورات والتغيرات الحادثة باستمرار في مجتمنا المصري وبيئتنا المحلية والعالمية .

والله ولي التوفيق والنجاح

المؤلفة

منى عطية خزام خليل

الباب الأول

اساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الإجتماعية

- الفصل الأول : الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية**
- الفصل الثانى :التنظيمات الحكومية والأهلية العامة فى مجال الخدمة الاجتماعية**
- الفصل الثالث : القيادة الإدارية**
- الفصل الرابع :الاتصالات الإدارية**

الفصل الأول

الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية

أولاً : الإدارة والمفاهيم ذات العلاقة :

أصبحت الإدارة **Management** تمثل ميدانا عريضا له تحدياته ومتطلباته ومحدداته. كما أنها تعتبر عملا متميزا ومختلفا عن بقية الأنشطة الإنسانية الأخرى.

ويعتبر الفكر الإداري المعاصر محصلة مجموعة من العلوم التي ساهمت في تكوين المعرفة الإدارية. ومن أمثلة العلوم التي ساهمت بشكل واضح في نظرية الإدارة الاقتصاد والهندسة والعلوم السلوكية والسياسية والاجتماعية و.....

وقد امتدت مساهمة هذه العلوم إلى كل من الجانبين النظري والتطبيقي للإدارة .

ولعل تعدد وتباين روافد نظريات الإدارة يفسر وجود عدد من مدارس الفكر الإداري لذلك ليس هناك مفهوم واحد شامل ومتفق عليه للإدارة . فهناك من يرى الإدارة على أنها: عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة . ويمكن ملاحظة ما يلي على هذا المفهوم :

1- يبرز حقيقة أن الإدارة تمثل عملية وليست حدثا يبدأ وينتهي في نقطة زمنية واحدة ، فالإدارة عملية حيث تضم سلسلة من الوظائف المترابطة مثل التخطيط **Planning** والتنظيم **Organising** ، والتنسيق **Coordinating** والرقابة **Control** .

2- أنه يوضح ممارسة الإدارة لا تتم إلا عندما يكون هناك هدف محدد يراد تحقيقه . ومع أن الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها قد تختلف ، كما أن أهداف المنظمة الواحدة قد تختلف من وقت لآخر ، أى أن الإدارة لا تعبر بصفة مستمرة عن سلوك موجه نحو هدف **Goal- Orientel Behaviour** .

3- يوضح أن الإداري تنطوي على التأثير في الأفراد بصورة سواء مباشرة أو غير مباشرة .

4- يركز أيضا على ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق العملية الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج المطلوبة . سواء كانت هذه البيئة داخلية وخارجية .

بينما هناك من يرى أن مفهوم الإدارة يمكن تناوله من جانبين هما :
الجانب الأول :

الإدارة كعلم : Management Ascience

هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية ، والسلوك الإنساني ، الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة .
الجانب الثاني :

الإدارة كممارسة : Management Asapractice

فالإدارة هي الإستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والوقت والمعلومات من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف .

ويمكن ملاحظة ما يلي على هذا المفهوم :

1- ان الأدوات المستخدمة في ممارسة الإدارة هي :

(أ) الموارد البشرية (عاملين و.....).

(ب) الموارد المادية (الأجهزة والأدوات والمباني).

(ج) الموارد المالية (التكلفة والميزانية).

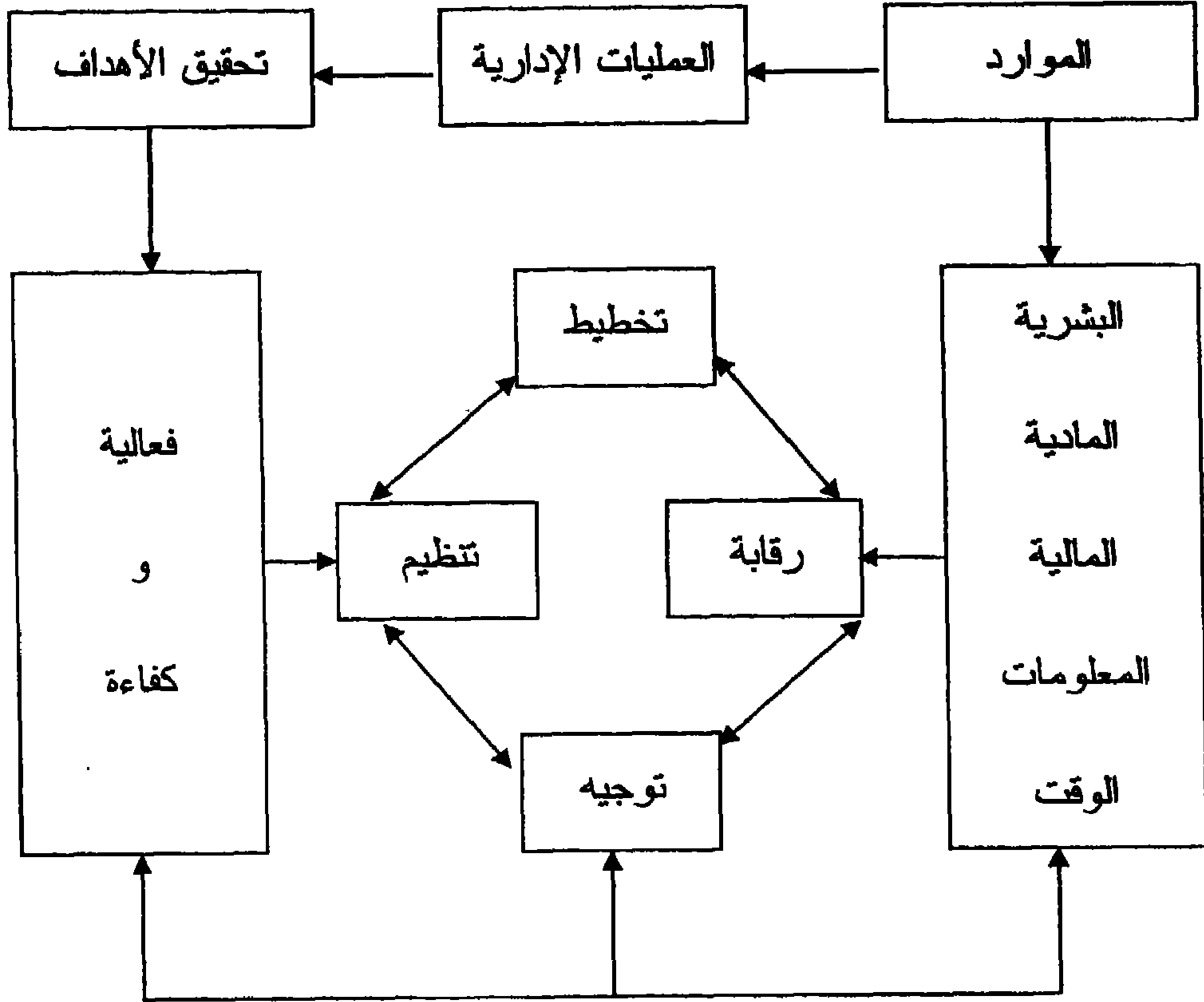
(د) المعلومات .

(هـ) الوقت أو الزمن المحدد لإنجاز العمل وتحقيق الهدف .

2- تتمثل عمليات الإدارة في الوظائف الممارسة على الواقع العملي والمتمثلة في التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، و.....

3- يركز المفهوم على أن تتسم الممارسة لتحقيق الأهداف والتي يجب تحقيقها بفعالية
Effectiveness وكفاءة Efficiency .

والشكل التالي يوضح مفهوم الإدارة كعلم وممارسة



بينما يرى أحمد مصطفى أنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع .

ويمكن ملاحظة ما يلي على هذا المفهوم :

- 1- أن الإدارة هي أسلوب تطبيقي وليس نظري أى أن الإدارة علم .
- 2- أن الإدارة ممارستها تجمع بين المبادئ العلمية والأسس الإدارية أى أنها عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية .
- 3- أن الإدارة تسعى دوما لتحقيق هدف محدد .
- 4- أن الإدارة أسلوب يمكن تنفيذه من خلال مؤسسات حكومية .
- 5- أن الإدارة تهتم بالإجراءات التنظيمية والإدارية لتحقيق أهداف مجتمعية محددة

فضلا عن ان الإدارة تعرف على انها صنع القرارات **Management** **Decision Making** . ويرر هذا المفهوم أهمية صنع واتخاذ القرارات والمهارات والقدرات اللازمة لها في نجاح الإدارة . فجوهر جميع الوظائف الإدارية تنطوي على صنع واتخاذ القرار.

كما يراها البعض انها :

النشاط الإداري اللازم لتنفيذ السياسة العامة للدولة بأحسن كفاءة ممكنة . وهي الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب تحقيق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الإداري ، وهي المصلحة العامة كما تفسرها وتحددها المؤسسات الحاكمة .

ويتضمن من ذلك أن :

- 1- الإدارة تعمل على تحقيق السياسة العامة .
- 2- عدم تفهم أهداف الجهاز الإداري الأمن خلال النظام السياسي .
- 3- الجهاز الإداري هو اداة تنفيذ السياسة العامة . ويضم عدة منظمات مثل الوزارات والمصالح والهيئات و.....

ومن خلال العرض السابق يتضح تعدد مفهومات الادارة العامة من العلوم الاجتماعية ومن ثم يصعب تعميم مفهوم محدد لأختلاف مفاهيم وخبرات وتفكير الأفراد فضلا عن تعدد مدارس الإدارة العامة ولكل مدرسة مفهوم خاص بها .

ومما سبق نستنتج ان الإدارة لها مجموعة من الخصائص يمكن عرضها في الآتي:

- 1- الإدارة عملية بمعنى انها مجموعة من الخطوات المتتالية والمتداخلة التي تستهدف الوصول إلى غايات محددة .
- 2- إن كل مرحلة من مراحل الإدارة أو عملية من عملياتها تتطلب الاختيار بين البدائل المتاحة والتوصل الى القدر المناسب للانتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى .
- 3- الإدارة تأثير على أداء وسلوك العاملين في المنظمة لتجعلهم يقومون بمسئولياتهم بطريقة تنفق وفلسفة المؤسسة وتحقق أهدافها .

4- الإدارة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف التي قامت المنظمة من أجله ، أى تجميع الجهود بشكل منظم نحو الأهداف والغايات النهائية في المنظمة بطريقة تضمن التنسيق وعدم الازدواجية وتوحيد الجهود .

5- أن الإدارة كأسلوب وطريقة علمية لتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف تتضمن عدة شروط ومحكات للحكم على نجاح أو فشل الأسلوب الإداري منها أولا تحقيق الأهداف وثانيها الكفاءة في الإدارة وثالثها التوفير في الوقت والجهد .

6- تتضمن مسئولية القائم بالإدارة السعى باستمرار على قئئة المناخ وإيجاد الكوارد الجديدة وتنمية الموارد المتاحة للمنظمة بالدرجة التي تسمح لها التوسع أوالتجديد في البرامج بما يكفل للمؤسسة مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع .

7- الإدارة تتضمن عمليات ووظائف مثل (التخطيط ، التنظيم ، التمويل ، اتخاذ القرار ،) .

ولكن هنا يجب أن نفرق بين الإدارة العامة والإدارة الأعمال على الرغم من صعوبة الأمر بسبب أن المصدر أو التراكم المعرفي لكل منهما ظل لفترة ليس بالقصيرة مشتركا ، ولكن سمة العصر هي الميل إلى التخصص جعلت سنوات كل منها تتحدد وتتميز عن الأخرى.

وإذا كانت إدارة الأعمال تعنى أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الهادف إلى تحقيق الربح وهى بذلك قتم بالتنظيم والإدارة فى المجال الاقتصادى إلا ان الإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية .

أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

ويمكن أن نوجز أهم الخصائص المشتركة من الإدارة العامة وإدارة الأعمال فى النقاط التالية :

1- أن كل من الإدارة العامة والإدارة الأعمال تعتبر علما مستقلا له منهجه وأساليبه وادواته ومجال الممارسة والأطر النظرية التى ستند إليها والمبادئ التى يلتزم الممارسين بها فى أدائهم للعمل .

- 2- تعتبر كافة العمليات الوظائف (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التمويل - اتخاذ القرارات.....) عمليات ووظائف مشتركة في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال
- 3- أن كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال وسيلة وليست هدفا تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وفقا لطرق العمل التي يتوهم المدير فيها إمكانية تحقيقها للأهداف بأقل تكلفة وجهد .
- 4- تشترك الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في الأخلاقيات والقيم المهنية التي يتحلى بها الممارس في إطار أيديولوجية المجتمع .
- 5- يلتزم الممارس في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال بالمسئولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الاشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتجددة باستمرار .
- 6- تشتق الإدارة العامة وإدارة الأعمال من قواعد التعيين لوائح وقوانين واجدة .
- 7- كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق التطور مع وجود انسيابية في المعرفة فيما بينهما .
- 8- نظرا لإشتراك الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الوظائف والعمليات الإدارية فإن المشكلات الإدارية التي تواجههم ذات طبيعة واحدة .
- 9- تشترك الإدارة العامة وإدارة الأعمال في المبادئ يشكل عام نظرا لأرتباط هذه المبادئ بإعداد المهني للممارسين وتنوعية المشكلات التي اتفق على أنها مشتركة بينهما .
- 10- الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينتميان الى علم مشترك هو الإدارة بصفة عامة رغم اختلاف طبيعة المؤسسات التي يمارس فيها كل منهما .

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

كما يمكن أن نحدد أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيما يلي :

- 1- اختلاف النشأة حيث الأسبقية لظهور الإدارة العامة وهذا مرتبط باختلاف موضوع وهدف وطبيعة الممارسة في كل منها . .

2- الإدارة العامة هي إدارة المؤسسات دولة ، بينما إدارة الأعمال فهي في الغالب لإدارة مؤسسات خاصة .

3- تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية في حين أن إدارة الأعمال تخضع في الغالب للسلطة العامة والدولة .

4- اختلاف درجة المرونة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث تتصف إدارة الأعمال في الغالب بمزيد من المرونة بينما الإدارة العامة تمارس وفقا لقواعد دون استثناء .

5- تهدف الإدارة العامة في أغلب الأحيان إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لجمهور المجتمع ، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الصالح الخاص لأصحاب المشروع بجانب مزيد من الربح .

6- تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العملاء على حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعا لظروف المصلحة الخاصة .

7- تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبيا عنها في مشروعات الإدارة الأعمال .

8- تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملك للجمهور بينما في إدارة الأعمال وتبعا للدراسات الدعاية والإعلان قد تحجب المؤسسات العديد من البيانات عن الجمهور.

9- تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها في صورة غير تنافسية بينما مؤسسات إدارة الأعمال تلعب المنافسة دورا كبيرا في تحديد مسارها وضمان استمرارها .

10- تتسم معظم مؤسسات الإدارة العامة بمزيد من اللوائح والنظم البيروقراطية ، بينما مؤسسات إدارة الأعمال تتسم بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة .

11- كثيرا ما تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية بينما مؤسسات إدارة الأعمال يحكم قرارها التوصل الى مزيد من الربح أو العائد .

عرضنا فيما سبق العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأوجه الشبه من ناحية ، وأوجه الاختلاف فيها بينهما من ناحية أخرى والتي في ضوءها نجد أن إدارة المؤسسات أو الجمعيات الأهلية أو الخاصة تعتبر مجالا ثالثا في الإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في الجمعيات والمؤسسات الخاصة بالرعاية الاجتماعية وأيضا في المنظمات المهنية المختلفة حيث أن هذه المؤسسات تهدف الى رعاية مصالح أعضائها وأسرههم أو رعاية فئات معينة في المجتمع بدافع من حب الخير أو التكافل الاجتماعي التلقائي التطوعي في المجتمع .

ويلاحظ أن هذا النوع من النشاط يتخلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف الى أداء خدمات عامة ، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين ويختلف أيضا عن إدارة الأعمال حيث أنه لا يهدف الى تحقيق أرباح بمفهومها العام وأنه يوجز دخله الى رعاية الذين ينتمون اليه أو الى أسرهم .

اما الإدارة في الخدمة الاجتماعية فهي تعنى انما :

طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية يمارسها الأخصائيون لتمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة (المستهدفين في نطاق عمل المنظمة) من اداء مسئولياتهم والاستخدام الأمثل للمواد والإمكانات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة .

بينما يذهب رودنى **IS .Rodne** بأن الإدارة هي العملية التي بواسطتها حشد موارد المنظمة البشرية وغير البشرية وذلك بغرض تحقيق أهداف وضعت مسبقا .

ويتفق شتاين **H,STEIN** مع رودنى بأن الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف في منظمة ما من خلال نسق من الجهود المنسقة والتعاونية ، وهما بذلك يركزان على العملية الإدارية ذاتها وليس فقط على مجرد مسئوليات الإدارة .

كما يحدد مايو **L, mayo** الإدارة في الخدمة الاجتماعية على أنها تحديد وتوضيح الوظيفة ، ووضع السياسات والإجراءات وتفويض السلطة واختيار الموظفين وتدريبهم

والإشراف عليهم وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة .

ونستنتج من ذلك العناصر التالية :

1- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية تتضمن تحديد الأهداف والتخطيط والتوظيف والتدريب .

2- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة .

3- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تربط بمنظمات أو تنظيمات بشرية .

4- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تعنى حشد الموارد البشرية والمادية وتنظيمها واستخدامها أفضل استخدام ممكن .

5- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عملية ترجمة السياسة الاجتماعية الى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف محددة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة وبأقل تكلفة في إطار المحددات القائمة .

ثانيا : أثر ثورة المعلوماتية على حياتنا الإدارية المعاصرة :

اصبح للإتصالات وشبكة المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة أهمية واسعة في المجتمعات الحديثة وتفتح أمام المواطنين الآفاق الواسعة والجديدة للإطلاع على العالم بكل انجازاته ومشكلاته دون أن تحدها حاجز المسافات أو حدود الزمن وتقبل الإنسانية على منعطف جديد في التعامل مع المعلومات وعالم الاتصالات في حركة سريعة ومتنامية مما يتطلب المواكبة الصحيحة من قبل المؤسسات والمنظمات العربية المتخصصة بهذه المجالات من خلال المتابعة المستمرة لاستخدامات التقنيات العلمية الجديدة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير العمل وتضييق الفجوة الواسعة بين الدول المتقدمة والدول النامية .

وإن نجاح إدارة المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة والمعلومات والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها . وفوق كل ذلك فإن هذا النجاح سوف يرتبط في المستقبل بقدرة المنظمة على التغيير المستمر وعلى إدارة الموارد

البشرية والتغيير المستمر يعنى أن الإبداع والمبادرة والمخاطرة ستصبح السمة الغالبة فى سياسات العمل المؤسسى وإن أى عمل جديد سوف يكون محفوفاً بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد واحتمال الفشل على نحو أكبر من الأعمال النمطية التقليدية .

وإذا كان التغيير هو مفتاح المنافسة فى عصر المعلومات فإن المخاطرة تصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو والإدارة المستقبلية هى القدرة على تقويم الفرص الجديدة من حيث إمكانية النجاح وجدوى المخاطرة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية وهى الإدارة القدرة على إدارة المخاطر ووضع استراتيجيات مناسبة للتنفيذ مع توفير المهارات والخبرات الادارية القدرة على الخلق والإبداع .

وبصفة عامة فإن إعادة هندسة الإدارة للمنظمات الاجتماعية يستدعى أن تهدم الهرم البيروقراطى الذى تبتعد قنته عن قاعدته لدرجة تسمح بمزيد من الفساد والخلل الإدارى وتستبدله بالنظام الشبكى الذى تنغمس فيه قمة الهرم فى قاعدته وتصاغ فيه ثقافة جديدة قوامها السرعة والجودة والدقة والابتكار فى تقديم الخدمات .

والنظام الشبكى كبديل للنظام الهرمى يعتبر شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال تساهم فيه القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة .

وذلك يتطلب التقليل من العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج والاهتمام بشكاوى العملاء وتحويل مشاكل الخدمة وجودتها إلى فرص حقيقية وتطوير الالتزام الإدارى والعمل على رفع مستوى الولاء المؤسسى وتفادى مقاومة التغيير .

ومن العرض السابق يتضح لنا أثر ثورة المعلوماتية على إدارة المؤسسات وتنظيم العمل بها فضلاً عن أحداث التغيير المرغوب فيها وفى سلوك العاملين ورفع مستوى ادائهم للعمل وموقف المؤسسة من المؤسسات الأخرى وتبادلهم للمعلومات بهدف التعرف على المشكلات ومستويات الخدمات والعائد منها وتحديد درجة استحقاق المستفيدين والعملاء للخدمة وتطويرها ورفع مستوى جودتها .

ثالثا : الوظائف الأساسية للإدارة :

يوجد للإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية يختلف العلماء في حصر عددها كما يختلف البعض الآخر منهم في أن يطلق عليها عمليات إدارية بدلا من مسمى مهام أو وظائف إدارية . وعلى أية حال يمكن عرض هذه الوظائف على النحو التالى :

(1) التخطيط الإداري Planning :

هو أحد وظائف الإدارة لمواجهة مشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وإيجاد الحلول لها وهو جوهر العملية الإدارية باعتباره جزء أساسى من النشاط الإدارى الخاص باتخاذ القرارات الإدارية فى الحاضر والمستقبل . فضلا عن أنه تحديد الأهداف التى تسعى الدولة الى تحقيقها مستقبلا ورسم الخطط والبرامج لتحقيق تلك الأهداف فى ضوء الإمكانيات المتاحة والقيود الموجودة أى أن التخطيط يرتبط بالمستقبل ولا ارتباطه بالمستقبل يجعله يعتمد على التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل . كما انه عمل ذهنى يعتمد على التفكير والرؤية الصائبة التى يستخدمها المخطط فى رؤية حاضره ومستقبله .

ويتبلور أهميته فى الآتى :

- 1- يساعد فى حصر مورد الدولة المادية والبشرية الحالية والمستقبلية بما يساعد على وضع أهداف واقعية .
- 2- يمكن من التوقع بالمستقبل .
- 3- إن التخطيط ضرورة لجميع الأعمال مهما كان حجمها .
- 4- أن التخطيط ضرورة للدول النامية لازدياد دور الدولة حديثا فى الحياة العامة وبسبب التقدم التكنولوجى وحدوث التغيرات السريعة .

عناصر التخطيط الإدارى :

يتضمن التخطيط عددا من العناصر الأساسية مثل :

1. **الأهداف:** وهى النتائج المطلوب تحقيقها مستقبلا وتتميز الأهداف بالوضوح، والواقعية، القابلية للقياس، اقتناع العاملين بها، المشروعية، والتنسيق بين جميع أهداف المنظمة

2- **التنبؤ** : هو محاولة لمعرفة المستقبل من خلال الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات ويشترط له : الدقة ، وتوفير البيانات والمعلومات الحديثة ، ألا يكون مطلقا ، والموضوعية وعدم التحيز .

إذن هو الإخبار بما سوف يحدث مستقبلا على أساس من الاستدلالات بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر .

3- **السياسات : Policies** : هي مجموعة المبادئ والقواعد والإرشادات التي تحكم العمل والتي قد تم تحديدها من قبل الإدارة ليسترشد بها المتخصصون في مختلف المستويات عند القيام باتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأهداف .

4- **الإجراءات : Procedures** : تعتبر الإجراءات الخطوات التفصيلية التي توضح أسلوب أداء العمل والمسئولية عن التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام الأعمال ، أى هي عبارة عن خط سير جميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة – تنفيذها للخطة .

وتختلف الإجراءات من حيث الطول والقصر والبساطة والتعقيد في التنفيذ حسب اختلاف كلا من العمل والمنظمة .

5- **الإمكانات** : وهى الوسائل والموارد الضرورية لترجمة الأهداف إلى شئ ملموس حيث تحتاج الأهداف إلى قوى بشرية ذات مهارات وخبرات كما تحتاج إلى معدات وآلات وأجهزة لاتمام العمل .

أسس التخطيط الإدارى الفعال :

1- اعداد التنبؤ الدقيق الذى يعتمد على البيانات والمعلومات الصحيحة .

2- أن تحصل الخطة على القبول العام .

3- وضع الخطوات الصحيحة عند إعداد الخطة .

4- إيجاد التنظيم الفعال لعملية إعداد وتنفيذ الخطة .

5- الموضوعية في التخطيط .

6- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

7- وضع نظام لتابعة إعداد وتنفيذ الخطة .

8- أن تكون الخطة واقعية .

معوقات التخطيط الإداري :

1- عدم دقة وحداثة البيانات والمعلومات .

2- عدم صحة التنبؤات .

3- جهود الإجراءات وإغفال العامل الإنساني .

4- الاعتماد على جهات خارجية لإعداد الخطة .

5- القيود الحكومية والتغيرات المستمرة .

6- العجز المالي أو الفني .

7- الاتجاهات السلبية للقائمين على إعداد الخطة وتنفيذها .

(2) التنظيم الإداري : Oranizing

تعددت تعريفات التنظيم الإداري حتى أن بعض العلماء لم يفرقون بين الإدارة كعلم والتنظيم الإداري . فهو عبارة عن هيكل تنظيمي يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف التنظيم وتنشأ فيما بينهم علاقات ولهذا فإن الأمر يحتاج إلى تنسيق هذه العلاقات وتحديد فئة المديرين والرؤوسين وتحديد واجبات ومسؤوليات كل منهما بحيث يكون معروفاً للواطنين عند التقدم للحصول على الخدمة من هو المدير ومن هو الرؤس وبالتالي يسهل تحديد المسؤولية ومحاسبة المقصر .

أنواع التنظيم الإداري :

1- **التنظيم الرسمي :** وهو التنظيم المعتمد من الإدارة العليا للمنظمة .

2- **التنظيم غير الرسمي :** هو عبارة عن مجموعة من العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تواجدهم في عمل واحد.

اهمية التنظيم الإداري :

- 1- ترشد استخدام موارد الدولة المادية والبشرية المحددة بما يحقق الأهداف بكفاءة
- 2- ينسق التنظيم جهود الأفراد في الجهاز الإداري بما يرفع من أدائهم ويقلل الصراعات والتراعات بينهم .
- 3- يسهل عمليات الاتصال بين الأفراد ويساعد على تدقيق البيانات الصحيحة يسر .
- 4- يحدد التنظيم الاحتياجات والواجبات داخل المنظمة ويقلل التداخل في الأعمال .
- 5- يعمل التنظيم على توفير القيادات الإدارية اللازمة .

(3) الرقابة :

هي نشاط إداري ومن أهم وظائف الإدارة حيث تقوم على أساس مقارنة النتائج الفعلية لأعمال المنظمة بالمعايير الموضوعية لإصلاح وتصحيح مسارات الأنشطة وإصلاح الأخطاء التي حدثت فعلا أو التي يمكن أن تحدث في المستقبل للعمل على تفاديها.

كما أنها التحقق من كل شيء يتم وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات والقواعد المقررة .

وفضلا عن أنها عبارة عن نشاط الجهات المسئولة عن الرقابة في الدولة لمتابعة تنفيذ السياسات العامة وتقييمها وإصلاح نقاط الضعف ولتحقيق الأهداف .

(4) التمويل Budgeting

هو أحد وظائف الإدارة والتي تتعلق بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها كما تختص بتنظيم حركة هذه الأموال في المنظمة .

مصادر التمويل :

تختلف مصادر تمويل المنظمات بتعا لتبعيتها ، فالمنظمات التابعة للحكومة يتحدد مصدر تمويلها عادة في ميزانية الدولة . أما المنظمات الأهلية (غير الحكومية) فمصدر تمويلها يتحدد في :

- اشتراكات الأعضاء ، إيرادات مقابل خدمات تقدم للمستفيدين .

– الإعانات الحكومية ، التبرعات بوسائلها المختلفة والهبات .

فضلا عن التمويل الذى تقدمه دول أو صناديق عربية أو منظمات عربية غير حكومية
وأفراد ، للمنظمات الأهلية فى الأقطار المختلفة .

ومن المهم ملاحظة أن وزن هذه المصادر يختلف من مجتمع للآخر ، ومن حقبة زمنية إلى
حقبة زمنية أخرى بحيث يعكس ذلك الظروف والتوجهات السياسية والاقتصادية والثقافية
للمجتمع فى حقبة تاريخية معينة .

(5) التوظيف: Staffing والتدريب:

الناس المنتمون للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى . هذه الموارد
البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب
والحفاظة على الموظفين المؤهلين للملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف . التوظيف
يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة
بالأشخاص المناسبين فى المناصب .

كما يستهدف التوظيف توفير كادر من العاملين من ذوى الكفاءة للعمل داخل المنظمة
ن وفى نفس الوقت على تنمية مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون
إرهاق . حيث أنهم هم الذين يتصدون لتحمل المسئولية لوصول المؤسسة إلى أهدافها
وأىضا تحويل الموظف العادى إلى موظف خارق .فضلا عن إشعال الحماس الدائم
واكتشاف واستغلال كل الطاقات الممكنة .

مهام التوظيف :

للتوظيف مجموعة من المهام التى تتبلور فى :

1- تخطيط الموارد البشرية : الغاية من تخطيط الموارد البشرية هى التأكد من تغطية
احتياجات المنظمة من الموظفين . ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات
المطلوب توافرها فى الموظفين . ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هى :

– التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .

– مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

– تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

2. توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة . وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها . وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات ، مثل : الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات ، ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى . وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الانترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض .

3. الاختيار: بعد عملية التوفير ، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات . خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات ، واختبارات تحريرية أو مادية ، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة .

4. التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهم بالمنظمة . عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وانظمة المنظمة .

5. التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة .

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين ويستهدف رفع مستوى ومعدل الأداء لدى العاملين وتقييم عملهم لفتح قنوات الترقى أمامهم .

التطوير: يهتم باعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها .

6- تقييم الأداء : يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلى للعمل يوافق معايير الأداء المحددة .

7- قرارات التوظيف : قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية ، النقل ، الترقيات ، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء .

8- إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية ، والتقاعد ، والإيقاف المؤقت ، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة ايضا .

(6) التسجيل : Reporting

هو كتابة الحقائق والمعلومات كما هى بقصد الاحتفاظ بها والرجوع اليها فى المستقبل .

أهمية التسجيل الإدارى :

1- حفظ البيانات والمعلومات من النسيان ، حيث أن الذاكرة لا تعنى البيانات والاحصاءات والمعلومات لفترة طويلة .

2- قد يترك الموظف العمل لأى سبب من الأسباب ، فلا بد أن يترك لبديله أكبر قدر من المعلومات اللازمة لإحاطته بالموقف النهائى لعمله فيستطيع استكمال العمل.

3- الرجوع إلى الحقائق والبيانات عند إجراء بعض البحوث المتعلقة بنشاط المنظمة .

4- تقييد الحقائق والبيانات والإحصاءات فى إجراء عمليات التقييم لنشاط المنظمة للتعرف على مناطق القوة والضعف فيها .

وسائل التسجيل :

1- السجلات **2- التقارير .**

رابعاً : المبادئ الأساسية للإدارة :

للإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب الالتزام بها عند ممارسة أى نشاط أو وظيفة إدارية وتتلور هذه المبادئ فيما يلى :

1- مبدأ تقسيم العمل : Division of Work

وهو المبدأ الذى يترتب عليه التخصص ، والذى عده الاقتصاديون عملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث أنه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2- السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة المسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبتق عنها . والسلطة هى مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير و السلطة الشخصية التى تكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية .

3- النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعد الاخلال بالأوامر ، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين فى كل المستويات الإدارية .

4- وحدة إصدار الأوامر: Unity of Command

وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا .

5- مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد و يختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر فى أنه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها فى حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الأفراد العاملين .

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

Subordination of Individual Interest to General Interest

أى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

7- مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أى تعويض الافراد تعويضاً عادلاً سواء في أجورهم ، أة باستخدام المكافآت ، أو في تقسيم الأرباح هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل .

8- مبدأ المركزية Centralization

ويقضى تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف .

9- مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain

أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإدارى ، وهذا أمر ضرورى لتأمين وحدة اصدار الأوامر في المؤسسة .

10- مبدأ الترتيب والنظام Order

أى أن يكون هناك مكان معين لكل شئ أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شئ وكل شخص في مكانه الخاص به .

11- مبدأ المساواة Equity

أى عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

12- مبدأ الاستقرار فى العمل Stability of Tenure

ويعنى المحافظة على استمرار العاملين ذوى الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال .

13- مبدأ المبادرة Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهـم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد والابتكار .

14- التعاون Cooperation

ويعنى ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة .

خامسا : أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية :

تلعب الإدارة كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية دورا هاما فى إدارة برامج الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسساتها المختلفة ، تستخدم طرق الخدمة الاجتماعية ادوات ووسائل لوضع الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة . وكلها مستمدة من العلوم الإدارية كاللجان والاجتماعات وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها

وعلى أية حال يمكن نوضح أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية فيما يلى :

1- التساند البنائى والوظيفى لنسق المهن المختلفة :

إن الخدمة الاجتماعية بوصفها أحد المهن الرئيسية التى تعمل ضمن نظام الرعاية الاجتماعية فى المجتمع ، لابد وأن تكن على علاقة وثيقة بالإدارة شأنها فى ذلك شأن بقية المهن الأخرى . على أساس إننا لو اعتبرنا أن الإدارة فى سبيلها أن تكون أحد المهن الأساسية فلا بد من وجود نوع من التساند .

2- الإدارة طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية :

تتكاتف طرق الخدمة الاجتماعية جميعها لتحقيق أهدافها المتمثلة فى نمو الفرد والجماعة والمجتمع ، والوصول بهم على أفضل ما يمكن أن نصل إليه من توافق وإشباع .

وتعد الطريقة فى الخدمة الاجتماعية جزء من كل أى نسق فى نظام ووظيفة هذا النسق أن يتعاون ويتساند ويتسق مع باقى الأنساق لخدمة النظام وعلى ذلك تتعاون الإدارة وتساند وتنسق مع طرق الخدمة الاجتماعية لتمكنها من تحقيق أهدافها .

3- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية :

أن الخدمة الاجتماعية كمهنة لها منظماتها - حكومية أو أهلية - الخاصة بها والتى تحقق أهدافها . وهذه المنظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى لابد وأن تستخدم لنفسها أسلوبا

إداريا رشيدا يتناسب مع طبيعة القيم الأخلاقية والمبادئ الفلسفية التي تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتماعية حتى تستطيع ان تحقق أهدافها .

4- وظيفة الأخصائي في الهيكل التنظيمي :

إن الأخصائي الاجتماعي في أي منظمة أو تنظيم يحتل مركز يمارس من خلاله أعماله المكلف بها من قبل التنظيم ، ويحدد له تبعا لمركزه الذي يحتله في التنظيم مجموعة من الحقائق والواجبات الخاصة بطبيعة عمله ومعرفة الخصائص الاجتماعية بالأساليب الإدارية يمكنه من توظيف قدراته ومهاراته بطريقة بناءة لتحقيق هدف المنظمة كما وان الفرصة سوف تواتيه ليتولى إدارة بعض المؤسسات الاجتماعية او ان يتولى بعض الوظائف الاشرافية، ولذلك فان نجاحه في القيام بمسؤوليات هذه الوظائف يتوقف إلى حد بعيد على مدى التزامه بالعلوم الإدارية وفهمه لوظائف الإدارة ونظرياتها .

سادسا : مسلمات ومبادئ أساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية :

إن أحد مبادئ الإدارة الأساسية هو مشاركة كل المستويات الوظيفية في المؤسسة في العملية الإدارية ويمكن تلخيص المسلمات والمبادئ الأساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية فيما يلي :-

- إن إدارة المؤسسات الاجتماعية هي العملية التي تكفل تحويل موارد المجتمع (المالية والبشرية) إلى برامج للخدمات المجتمعية ، كما أن هذه العملية تدور حول المشاركة الفعالة لجميع المستويات الوظيفية في المؤسسة (مجلس الإدارة ، المدير المنفذ ، هيئة الموظفين، المتطوعين من الجمهور المستفيد من نشاط المؤسسة بدرجات متفاوتة).

- تهتم الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وتعيين مشروعات الخدمات التي تقوم بها وهذا يعنى أن المؤسسة بذاتها تتحمل المسؤولية في تحديد ما قدر لها .

- إن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تهتم بإمداد الناس بالخدمات وتقوم بذلك بما يتفق ومنطق البرنامج والنشطة الخاص بالمؤسسة .

- إن المدير المنفذ ليس موظف محايد ، وهذا يعنى أن هناك احتياج للقيادة المؤثرة في كل الإجراءات التى تنفذ في المؤسسة.

- إن وظائف المدير المنفذ بداخل المؤسسة ترتبط بالقدرة القيادية وصياغة السياسة والرؤية الشاملة لما يدور في المؤسسة والتحكم في عمل الآخرين وتشجيع وتعزيز عمل مجلس الإدارة وهيئة الموظفين .

- إن الادارة في الخدمة الاجتماعية تدور حول الاستخدام الفعال للموارد البشرية (مجلس الإدارة - هيئة الموظفين - المتطوعين) كما ان المؤسسة الاجتماعية هي مشروع جماعى . إن أجزاء المؤسسة كمشروع جماعى ذات صلات متداخلة ومتفاعلة ، وهذا المبدأ أساسى لنشاط المؤسسة الاجتماعية وهذا يعنى أن جزء من وظائف المدير المنفذ هو بناء الأدوار والعلاقات والقواعد والقوانين التى سوف تؤدى إلى الدرجة المثلى للتأثيرات الجيدة والحد الأدنى من التأثيرات السيئة .

سابعاً : أهمية دراسة الإدارة للأخصائى الإجتماعى :

1- إن الأخصائى الإجتماعى قد يكون مديراً للمنظمة الحكومية أو الأهلية لذلك وجب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإدارى، وصنع واتخاذ القرارات، وخطوط العلاقة والاتصال وانسياب السلطة وتدرجها وارتباطها بالمركز والمكانات داخل البناء التنظيمى وسمات وخصائص القيادة والبناءات الرسمية وغير الرسمية الخ .

2- يعمل الأخصائى ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسات ولذا وجب على الأخصائى الاجتماعى عن أن يدرك أهداف وتشكيل الفريق وعناصره وقيادته ، وتوزيع الدوات والمسئوليات وتكاملها وإدارته وإدراك الأعضاء الآخرين لدوره ولأدواره ولإدوار الآخرين ، وما البناء التنظيمى لهذا الفريق .

3- إن الأخصائى الاجتماعى يشارك - بشكل أو بآخر - فى صنع واتخاذ القرارات وهى جوهر العملية الإدارية داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية ولذلك وجب عليه إدراك كيفية صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطى .

4- للأخصائي دور في مدخلات المنظمات من موارد بشرية ومادية ومالية وحسن استثمارها وتجهيزها لزيادة فاعلية المنظمة - في تحقيق أهدافها .

5- للأخصائي دور في توفير المناخ الاجتماعي والنفسى الملائم للعاملين في المنظمة ، وكذا البناءات الرسمية مما ينعكس على الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمة ومن ثم معدل أدائهم مما يؤثر على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف .

6- الدور الاتصالي والتفاعلى للأخصائي بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الايجابية بين الرؤساء والمؤسسين بين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى في المجتمع على المستويين الرأسى والأفقى وتدعيم قنوات الاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها .

7- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسئوليات الأخصائي الاجتماعى لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أة إعادة تدريبهم طبقاً لأى تغيير قد يطرأ على أهداف المنظمة وإمكاناتهم المادية والتكنولوجية أو التدريب للترقى ، واكتشاف القادة الجدد بالمنظمة مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .

8- أن للأخصائي دوره في تعبئة واستثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الهلية لذا يوجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة وهيكلها الإدارى والتنظيمى وتدعيم كفاءتها وفعاليتها .

9- للأخصائي الاجتماعى دوره في مجلس الإدارة والجمعية العمومية واللجان والاجتماعات والتسجيل المهنى ، وتوفير المعلومات الكافية والحديثة والدقيقة لصنع القرارات الرشيدة في المنظمة .

10- أن الأخصائي يشغل مركزاً وظيفياً داخل البناء التنظيمى للمنظمة ويرتبط هذا المركز بادوار متوقعة وسلطة ممنوحة وتكامل مع ادوار الآخرين وله حقوق وعليه واجبات ودراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات العملية الإدارية وحدود مسئوليته وسلطاته .

11- إن تنسيق الأنشطة وتعبئة الجهود من المسئوليات التى يقوم بها الأخصائي الاجتماعى ودراسته للإدارة وعملها تمكنه من القيام بالتنسيق وغيرها من العمليات بأفضل كفاءة ممكنة .

12- تكامل الخدمات في إطار تنظيمي جيد لتحقيق التنمية في المجتمع من الأدوار التنموية للأخصائي الاجتماعي بالإضافة إلى دوره في إدارة المشروعات والتخطيط لحدوثها، تجعل الأخصائي ملما بإدارة المشروعات التنموية وتكامل الخدمات والجهود المؤسسية لتحقيق الأهداف التنموية .

ومن خلال العرض السابق لأهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي نستنتج أن هناك مجموعة من المهام والوار الأساسية التي يقوم بها داخل المنظمة تتمثل في دور اتصالي ، إشرافي تصميم برامج ، مشاركة في صنع القرارات ، وتوفير مناخ اجتماعي ونفسي للعاملين ، وتسجيلي ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتوفيرها الموارد المختلفة وتخطيط مشروعات وإدارتها وكل هذه الأدوار يدعم كفاءة وفعالية المنظمات الاجتماعية في تحقيق أهدافها .

ثامنا : الخصائص الأساسية للمسئولية الإدارية :

يوصف المديرين بأنهم يمارسون التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في المنظمات المختلفة بصرف النظر عن حجم أو نوع نشاطات هذه المنظمات لذا نجد ان هناك مجموعة متنوعة من السمات والخصائص يتميزون بها وهي ما يلي :

1- يعملون مع ومن خلال الآخرين :

ولا تقتصر كلمة الآخرين على الرؤوسين والمشرفين ولكنها تشمل المديرين الآخرين في المنظمة . بل أنها تضم أيضا الأفراد وغيرهم يوفرون الخدمات أو يستخدمون لخدمات المنظمة ومن ثم فإن المديرين يعملون مع أي فرد في أي مستوى داخل أو خارج منظماتهم يستطيع المساعدة في تحقيق الأهداف المنظمة أي من وحداتها . بالإضافة إلى ذلك ، فإن المديرين حينما يسعون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية فإنهم يعملون أيضا على تحقيق أهدافهم الشخصية . وأخيرا فإن المديرين في أي منظمة يجب أن يعملوا معا لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وتخطيط كيفية تحقيقها . وهم يعملون معا لامداد بعضهم بالبيانات الدقيقة المطلوبة لأداء المهام ومن هذه الزاوية فإن المديرين يمثلون قنوات اتصال داخل المنظمة .

2- المسؤولية والقابلية للمحاسبة :

فالمدير مكلف بالتأكد من أن المهام المحددة قد أدت بنجاح واهذا اعادة ما تم تقييمهم على أساس مدى التهيئة والترتيب لهذه المهام أن تؤدي والمديرون مسئولون أيضا عن تصرفات رؤسيتهم ، لأن نجاح أو فشل الرؤسين يعتبر انعكاسا مباشرا لنجاح أو فشل المديرين ، ومن الطبيعي أن جميع أعضاء المنظمة بما فيهم غير المديرين مسئولون أيضا عن أعمال الآخرين .ولأن المديرين لهم رؤوسين موارد أخرى لانجاز العمل فإنهم قادرون على الإنجاز أكثر من غير المديرين الذين يعتمدون على مواردهم هم فقط . معنى ذلك أنه يتوقع من المديرين انجازا أكبر من أعضاء المنظمة الآخرين وبالتالي فهم مسئولون عن تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف .

3- القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة وتحديد الأولويات :

ففى أى نقطة زمنية يواجه المدير عددا من الأهداف والمشاكل والحاجات التنظيمية التى تتنافس جميعا على وقته وموارده سواء البشرية والمادية . حيث أن هذه الموارد دائما محدودة ، فإنه يجب أن يحقق التوازن بين الأهداف والحاجات المختلفة . فكثير من المديرين يرتبون مهام كل يوم حسب اولويتها فيؤدون الأكثر أهمية أولا ثم ينظرون فيما هو أقل أهمية بما بعد . وبهذه الطريقة يستخدم المدير وقته بفاعلية أكثر .

4- التفكير التحليلي المنظم :

فلكى يكون المدير مفكرا تحليليا . يجب أن يكون قادرا على تحديد المكونات والجوانب الفرعية للمشكلة وتحليل كل منها ، ثم التوصل إلى حل ممكن ، وإلى جانب ذلك وربما بدرجة أهم ، يجب أن يتم التفكير فى إطار منظم يسمح برؤية المشكلة أو الموقف وعلاقته بالإجراءات الأخرى حتى يتسنى لهم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل .

5- العمل كوسطاء :

فالمنظمات تتكون من أفراد غالبا ما يختلفون على الأهداف أو الطريقة الأفضل لتحقيقها ، ومن شأن الخلافات أن تثبط الروح المعنوية والانتاجية ، وربما تقضى على أن

يترك البعض المنظمة ، ويؤدي حدوث مثل ذلك إلى تعطيل العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة أو بعض وحداتها ، ومن ثم فإن المديرين يجب أن يقوموا في بعض الوقات بدور الوسيط **Mediator** لحل الخلافات التي تظهر ، وأن الوساطة في حل الخلافات تتطلب مهارة ولباقة ولذلك فإن المديرين الذين لا يهتمون بذلك قد يفاجأون عندما يكتشفون أنهم قد تسببوا في جعل الأمور أكثر سوءا.

6- العمل كرجال سياسة :

فالمديرون يحتاجون إلى بناء علاقات واستخدام الحلول التوفيقية لترويج أهداف المنظمة. وهم في هذا يشبهون رجال السياسة حينما يقدمون برامجهم . كما ينبغي أن ينمى المديرون مهارات سياسية أخرى فهم يجب أن يكونوا سبكة من الالتزامات المتبادلة مع المديرين الآخرين في المنظمة وربما يلجأون إلى تكوين أو الانضمام إلى تحالفات أو أحزاب ، وهم يستخدمونه كل هذه العلاقات في كسب التأييد لمقترحاتهم أو فراراتهم أو الحصول على التعاون في تنفيذ الأنشطة المختلفة .

7- العمل كدبلوماسيين :

المديرون يعملون كممثلين رسميين لوحداتهم أو منظماتهم ، فهم قد يمثلون المنظمة ككل أو أحد وحداتها في التعامل مع العملاء والجهات الحكومية أو أى جهة أخرى.

8- القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة :

• فلا يوجد في الواقع منظمات تعمل وتسير بسلاسة في جميع الأوقات وليس هناك حدود لعدد أو نوع المشاكل التي قد تحدث مثل اختلاف الآراء حول سياسة المنظمة أو المشاكل مع العاملين أو فالمديرون هم الذين يتوقع منهم إيجاد حلول للمشاكل الصعبة وأن يتابعوا تطبيقها . ومن هنا نرى أن السمات الأساسية للمسئولية الإدارية تتبلور في العمل من خلال روح الفريق والذي يتسم بالمرونة والإرتباط والواقع ، وتحديد الأولويات وتحقيق الأهداف ، والعمل بديموقراطية والإدارة المواقف بقدرة إدارية متميزة وتدعيم كفاءة وفاعلية المنظمة في غطار المحددات الخارجية والداخلية .

تاسعا : الخلفية التعليمية للأخصائى الاجتماعى كإدارى ناجح :

لابد من إعداد الأخصائى الاجتماعى للقيام بدوره كإدارى فهذا الإعداد يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن عرضها على النحو التالى .

المطلب الاول : المعارف اللازمة للأخصائى الاجتماعى كإدارى :

إن منهج الإعداد المهنى للأخصائى الاجتماعى يجب أن يكون أساسه المعرفة الأساسية لممارسة الجانب الفنى والجانب الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية ، وحتى يصبح الأخصائى الاجتماعى أكثر فاعلية فى ممارسة دوره لابد أن يكون لديه القدرة على الإختيار والاستخدام المثل للمعارف. ويمكن أن نحدد الحقائق التى يلتزم أن يعرفها ويفهمها الأخصائى حتى يكون قادرا على ممارسة دورة بفعالية فى المنظمات أو المؤسسات الاجتماعية فى المعارف التالية .

(أ) المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث :

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعمالها .
 - نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن والجنس وأماكن إقامتهم وحاجاتهم وميولهم .
 - كيفية مساعدة المؤسسة لعمالها ووسائل تحقيق تلك المساعدة .
 - معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التى تساعد على تحقيق تلك السياسة .
 - المقاييس التى وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها .
 - ميزانية المؤسسة وما تشمل عليه من إيرادات ومصروفات .
 - الجماعات التى تتعاون داخل المنظمة (مجلس الإدارة والموظفين والعملاء) . وكذلك معرفة كيف يفهمون هم أنفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم .
- (ب) المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة :**
- الدور الذى تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذى تمارس عملها فيه .
 - الدور والمتطلبات التى يوفرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها .
 - تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته .

- الشخصيات المؤثرة في المجتمع والأدوار التي يقومون بها .
 - المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة في المجتمع .
 - احتياجات المجتمع ومشاكله وتأثير ظروف المجتمع على الفئات التي تخدمها المؤسسة .
- (ج) المعارف المتعلقة بذاته :**
- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسئولية .
 - فهم دوره في تيسير عمل الأفراد والجماعات في المؤسسة التي يعمل فيها لتحقيق الأهداف .
 - فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلي وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في المجتمع .

(د) المعارف المتعلقة بإدارة المنظمات الاجتماعية :

- نشأة ومفهوم وأهداف الإدارة في الخدمة الاجتماعية .
- نشأة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها والعلاقة بينها .
- وظائف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية .

المطلب الثاني : الخبرات اللازمة للأخصائي الاجتماعي كإداري :

وهذا المطلب يتبلور في ضرورة توافر نوعين من الخبرات منها :

النوع الأول : خبرات مهنية : وهي الخبرات المرتبطة بممارسة عمليات الخدمة الاجتماعية بالتأكيد على تكاملها في الممارسة حيث لا بد من توافر خبرات عمليات التشخيص والاتصال والعلاج ووضع الخطة وعملية التنفيذ والتنسيق والتدعيم والقيادة وعملية المتابعة والتقويم و.....

النوع الثاني : خبرات إدارية : وهي الخبرات المرتبطة بممارسة العملية الإدارية أو وظائف الإدارة حسب وضعه الوظيفي في المؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الإدارية هي اتخاذ قرار، تخطيط، تنظيم، رقابة . أى الخبرة المتعلقة بالأعمال أو الاختصاصات التي تتصل بكيفية إدارة المؤسسة ويطلق عليها الوظائف الإدارية .

المطلب الثالث : المهارات اللازمة للاخصائى الاجتماعى كإدارى :

حيث لابد من توافر مجموعة من المهارات التى تساعد فى إدارة المؤسسات الاجتماعية وتحقيق اهدافها وهذه المهارات هى :

(أ) **مهارات فكرية Conceptual skills** : وتعنى القدرة على رؤية المنظمة ككيان متكامل والاعتراف والشعور الدائم بالترابط المتبادل بين الوظائف وأنشطة الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة – ومدى استيعاب التغيير الذى يحدث فى كل قسم وتأثيره على القسم الأخرى .

ومن تلك المهارات الفكرية :

- المهارة فى مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات .
- المهارة فى مساعدة العاملين على تفهم مشكلات العمل وتصنيفها ومساعدتهم على وضع حلول لها .
- المهارة فى التحليل والربط بين أهداف كل قسم من أقسام المنظمة وإحداث التكامل بينها .

(ب) **مهارات إنسانية Human Skills** : وتعنى مقدرته على العمل التفاعل مع الآخرين من خلال العمل المنظم داخل المنظمة وخارجها وبناء روح التعاون بينهم أى أنها مرتبطة بالقيادة الإدارية والتحفيز عن طريق المكافآت المرتبطة بالأداء .

- المهارة فى تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها .
- المهارة فى تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤسيه .
- المهارة فى إيجاد العلاقات الإنسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم .
- الميارة فى تفهم احتياجات ومشكلات العاملين والعمل على مقابلتها .
- المهارة فى توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الانتاج .

(جـ) **مهارات فنية (مهنية) : Technical skills** : وتعلق بقدرة الاختصاصي على فهم العمل المسئول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما يؤهله لمواجهة المشكلات الفنية (المهنية) التي تعترضه أثناء ممارسة العمل بفاعلية .

ومن تلك المهارات المهنية :

- المهارة في تكوين علاقة مهنية مناسبة .
- المهارة في وضع خطة العمل .
- المهارة في جمع البيانات .
- المهارة في تقييم المشكلات .
- المهارة في تقييم الجهود .

(د) **المهارات الإدارية** : تشير إلى قدرة الاختصاصي الاجتماعي الإداري على انجاز المهام الإدارية المسئول عنها داخل المنظمة التي يعمل بها تبعاً لوضعه في الهيكل التنظيمي بها.

ومن تلك المهارات المهنية :

- المهارة في التفكير والتخطيط بواقعية .
- المهارة في تحديد البدائل المختلفة .
- المهارة في وضع الأولويات .
- المهارة في اتخاذ القرارات .
- المهارة في استخدام السلطة وتقويضها بطريقة إيجابية حسبما يقتضيه الموقف .
- المهارة في الاتصال .

ويمكن للأخصائي الاجتماعي اكتساب تلك المهارات من خلال التدريب الإداري ، عن طريق البرامج التدريبية المخططة التي تساعد الاختصاصي الاجتماعي على فهم السلوك الإنساني وحسن التعامل مع العاملين بالمنظمة .

الفصل الثانى

التنظيمات الحكومية والأهلية العامة

فى مجال الخدمة الاجتماعية

أولاً: وزارة التضامن الاجتماعى :

1- الأهداف :

- (أ) إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية فى مجالات التنمية البشرية والاجتماعية الشاملة .
- (ب) إعداد وتنفيذ البرامج الهادفة لتحسين مستوى المعيشة والحد من آثار الفقر .
- (ج) اقتراح التشريعات الاجتماعية التى ترمى إلى ضبط إيقاع المجتمع وحماية الأسرة والحد من الظواهر الدخلية على المجتمع المصرى بخلق آليات فاعلة لحمايته .
- (د) رعاية الطفولة والأمومة والمسنين والمساهمة فى إعداد السياسات الخاصة بهم .
- (هـ) إطلاق طاقات المجتمع المدنى من خلال دعم الجمعيات الأهلية وتشجيع المبادرات غير الحكومية للقيام بدور مساند للدولة فى التنمية الاجتماعية .
- (و) إعداد وتنفيذ برامج رعاية المواطنين فى المجتمعات المستحدثة وتوطينهم بها .
- (ز) النهوض بالمرأة خاصة فى الريف وتهيئة الفرص الملائمة لها للمساهمة فى تنمية المجتمع
- (ح) إعداد وتنفيذ الخطط والمشروعات الهادفة إلى تنمية المجتمعات المحلية .
- (ط) توفير خدمات الضمان الاجتماعى وصرف المساعدات الشهرية لمستحقيها .
- (ى) مواجهة الأضرار الناجمة عن الكوارث والنكبات والعامة والخاصة .
- (ك) توفير الوسائل الوقائية والعلاجية للمعرضين للانحراف .
- (ل) رعاية الفئات الخاصة من المعوقين والأحداث والمنحرفين .

2- الاختصاصات :

- (أ) وضع السياسات والبرامج الاجتماعية الموائمة للإصلاح الاقتصادى .

(ب) الارتقاء بالأسرة المصرية من خلال الربط بين الدعم وبرامج تنمية المجتمع بالتنسيق مع الوزارات المختصة .

(ج) التوسع في شبكات الضمان الاجتماعي ومد مظلتها لتشمل كافي المواطنين مع التركيز على الفئات الأكثر احتياجا .

(د) تنمية وتدعيم الحقوق الاجتماعية للمواطنين بما يكفل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع .

(هـ) تحديد الفئات المستحقة للدعم من خلال إجراءات البحوث الاجتماعية وإصدار البطاقات الخاصة بذلك ومتابعة حصولهم على المخصصات المالية والعينية .

3- قطاعات الخدمات بوزارة التضامن الاجتماعي :

1- رعاية الأسرة

2- الأنشطة الانتاجية والمشروعات المدرة للدخل .

3- مشروعات التخفيف من حدة الفقر .

4- مؤسسات ومكاتب وأندية الدفاع الاجتماعي .

5- مكاتب ومراكز ومؤسسات المعاقين والفئات الخاصة .

6- التهجير والتوطين والمجتمعات الجديد وتطوير المناطق العشوائية .

7- الجمعيات والاتحادات .

8- تنمية المجتمعات المحلية .

ثانيا : التنظيمات الاهلية :

اولا : الجمعيات الاهلية :

- تعريفها :

كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة ، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي .

- إجراءات الإنشاء :

يشترط في إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسي مكتوب وموقع عليه من المؤسسين وأن تتخذ لمركز غدارتها مقرا ملائما في جمهورية مصر العربية . لا يجوز أن يشترك في تأسيس الجمعية من صدر ضده حكم نهائى بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره. ويجوز لغير المصريين الاشتراك في عضوية الجمعية وفقا للقواعد الواردة باللائحة التنفيذية .

- البيانات التى يشمل عليها النظام الاساسى للجمعية :

(أ) أسم الجمعية على أن يكون مشتقا من غرضها . وغير مؤدى إلى اللبس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها في نفس نطاق عملها الجغرافى .

(ب) ميدان نشاط الجمعية ونطاقها الجغرافى .

(ج) عنوان الجمعية ومقرها الدائم .

(د) موارد الجمعية وطريقة التصرف فيها .

(هـ) اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه ومهنته وعنوانه .

(و) نظام العضوية وشروطها وطرق العزل والإسقاط وإبطال العضوية وحقوق الأعضاء وواجباتهم .

(ز) نظام المراقبة المالية .

(ح) قواعد تعديل النظام الأساسى وتكوين فروع لها وأموال انقضائها .

(ط) تحديد ممثل جماعة المؤسسين فى اتخاذ إجراءات التأسيس .

- يجب أن يكون طلب قيد مآخص النظام الأساسى للجمعية محررا على النموذج المعد لذلك ومرافق بالمستندات الآتية :

1- نسختان من النظام الأساسى للجمعية موقعا عليها من جميع المؤسسين .

2- إقرار من كل عضو مؤسس متضمنا استيفاء الشروط المنصوص عليها للعضوية .

3- سند شغل مقر الجمعية .

وعلى الهيئة الإدارية إثبات تاريخ تقديم طلب القيد على صورة منه تسلم إلى الطالب مع قيده في سجل خاص لديها . وتحدد اللائحة التنفيذية للقانون إجراءات تقديم الطلب والرسم والواجب أدائه مقابل قيد نظام الجمعية في السجل الخاص بما لا يزيد على مائة جنيه تؤول حصيلته إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويرفق باللائحة نموذج لطلب القيد المشار إليه . تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسى للجمعية في السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد فإذا مضت الستون يوما دون إتمامه اعتبر القيد وقعا بحكم القانون .

وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضى ستين يوما من تاريخ قيام ممثل الجمعية بتقديم طلب القيد أيهما أقرب .

فإذا تبين للجهة الإدارية خلال الستين يوما المشار إليها أن من بين ميادين وأغراض الجمعية نشاطا مما يحظره القانون وجب عليها رفض طلب القيد بقرار يخطر به ممثل جماعة المؤسسين بموجب كتاب موصى عليه بعلم الوصول ، وذلك خلال الستين يوما المشار إليها في الفقرة السابقة . ويكون لممثل جماعة المؤسسين الطعن على هذا القرار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوما من تاريخ إخطاره به وفق إجراءات المقررة .

وعلى الجهة الإدارية اتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسى للجمعية بالوقائع المصرية خلال ستين يوما من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية .
ـ ميادين عمل الجهات الأهلية :

تتركز جهود الجمعيات الأهلية في مصر على محور أساس هو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لأحداث التنمية في المجتمع لصالح هؤلاء الأفراد والجماعات محل مشكلاتهم والإسهام في موازنة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .

ومن مبادئ العمل التي تعمل الجمعيات الأهلية في مصر :

1- رعاية الطفولة والأمومة .

- 2- رعاية الأسرة .
 - 3- المساعدات الاجتماعية .
 - 4- رعاية الشيوخوخة .
 - 5- رعاية الفئات الخاصة والمعوقين .
 - 6- الخدمات الثقافية والعملية والدينية .
 - 7- تنمية المجتمعات المحلية .
 - 8- التنظيم والإدارة .
 - 9- رعاية المسجونين .
 - 10- تنظيم الأسرة .
 - 11- الصداقة بين ج.م.ع والشعوب الصديقة .
 - 12- النشاط الأدبي .
 - 13- الدفاع الاجتماعي .
 - 14- أرباب المعاشات .
 - 15- حماية البيئة والحفاظ عليها .
 - 16- التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل .
 - 17- حماية المستهلك .
 - 18- حقوق الانسان .
- ويحظر إنشاء الجمعيات السرية كما يحظر أن تمارس الجمعية نشاطا مما يأتى :
- 1- تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكرى .
 - 2- تحديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو الدين أو اللغة .
 - 3- أى نشاط سياسى أو نقابى تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية والنقابات .

4- تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك .

ـ المزايا الممنوحة للجمعيات الأهلية :

يجوز ندب العاملين المدنيين بالدولة للعمل في الجمعيات لتقديم المعاونة اللازمة لأداء رسالتها وذلك بناء على طلب الجمعية .

ويصدر بالندب لمدة سنة قابلة للتجديد من الوزير المختص بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه .

مع عدم الاخلال بأية مزايا منصوص عليها في قانون آخر ، تتمتع الجمعيات الخاضعة لأحكام هذا القانون بالمزايا الآتية :

(أ) الإعفاء من رسوم التسجيل والقيود التي يقع عبء أدائها على الجمعية في جميع أنواع العقود التي تكون طرفا فيها كعقود الملكية أو الرهن أو الحقوق العينية الأخرى ، وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات .

(ب) الإعفاء من ضرائب ورسوم الدمغة المفروضة حاليا والتي تفرض مستقبلا على جميع العقود والتوكيلات والمحركات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها.

(جـ) الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده من عدد وآلات وأجهزة وأدوات ولوازم إنتاج وكذا على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج ، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير التضامن الاجتماعي وعرض وزير المالية وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسي .

ويحظر التصرف في الأشياء المعمرة منها التي تحدد بقرار من وزير التضامن الاجتماعي بالإتفاق مع وزير المالية ، وذلك قبل مرور خمس سنوات مالم تدفع عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة .

(د) إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية .

(هـ) تمنح تخفيضات قدرها (25%) من أجور نقل المعدات والآلات على الكك الحديدية .

(و) تسرى على الجمعيات تعريفه الاشتراكات والمكالمات التليفونية الخاصة المقررة للمنازل ، ويصدر بتحديد الجمعيات التي تسمى عليها هذه التعريفات من الجهة الإدارية .

(ز) تمنح تخفيضات قدرها (50%) من قيمة استهلاك المياه والكهرباء والغاز الطبيعي التي تقوم بإنتاجها الهيئات العامة وشركات القطاع العام وأية جهة حكومية.

(ح) اعتبار التبرعات التي تقدم للجمعيات تكليفا على الدخل بما لا يزيد على (10%) منه .

عضوية الجمعية الأهلية :

تنقسم العضوية إلى عضو (عامل / منتسب / فخري)

1. العضو العامل :

هو العضو الذي اشترك في تأسيس الجمعية منذ إنشائها أو تقدم بطلب إنضمامه للجمعية واستوفى شروط العضوية وقبل مجلس الإدارة عضويته وله حق حضور الجمعية العمومية ، وحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة .

2. العضو المنتسب :

هو العضو الذي لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة ويقرر مجلس الإدارة قبوله عضوا منتسبا بسبب خدمات قدمها للجمعية ، أو لأسباب قوية يقدرها مجلس الإدارة .

ويكون للعضو المنتسب جميع حقوق العضو العامل ، وعليه جميع التزاماته ، وذلك عدا حق حضور الجمعية العمومية ، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة .

3. العضو الفخري :

هو الذي يقدم خدمات جليلة للجمعية سواء كانت مادية أو معنوية وليس له حق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة أو حضور الجمعية العمومية .

تزول صفة العضوية في الحالات الآتية :

1- الاستقالة أو الانسحاب من الجمعية ويجب على العضو إخطار الجمعية بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، ولا يخل ذلك بحق الجمعية في مطابته بما يكون مستحقا عليه أو بأموالها لديه .

2- الوفاة .

3- إذا فقد شرط من شروط العضوية .

4- الاستبعاد أو العزل من عضوية الجمعية في الحالات الآتية :

(أ) إذا أتى عملا من شأنه أن يلحق بالجمعية ضررا ماديا أو أدبيا جسيما .

(ب) إذا استغل انضمامه للجمعية لغرض شخصي .

5- إذا تأخر عن أداء الاشتراك في موعد استحقاقه بشرط إخطاره بإستحقاقه بخطاب موصى عليه خلال الأربعة أشهر التالية لتاريخ الاستحقاق .

ويكون زوال العضوية بقرار من مجلس الإدارة يتضمن بيانا باسم العضو ، وسبب زوال العضوية والتاريخ . ويجب إخطار من زالت عضويته خلال خمسة عشر يوما تبدأ من تاريخ صدور قرار زوال العضوية وذلك بكتاب مسجل مصحوب بعلم الوصول ترفق به صورة من قرار مجلس الإدارة المشار اليه .

يجوز رد العضوية إلى الأعضاء الذين أسقطت عنهم بسبب عدم دفع الاشتراك إذا أدوا المبالغ المستحقة عليهم .

لا يجوز للعضو أو من زالت عضويته لأي سبب من الأسباب ولا لورثة العضو المتوفي الحق في استرداد رسم العضوية أو الاشتراكات أو الهبات أو التبرعات التي دفعها للجمعية وليس له الحق في أموال الجمعية .

موارد الجمعية :

1- اشتراكات الأعضاء .

2- التبرعات - الهبات - الهدايا - المعونات .

3- الإعانات الحكومية .

4- الموارد الأخرى التي يوافق عليها مجلس الإدارة مع مراعاة أحكام المادة (17) من القانون والمادة 52 من اللائحة التنفيذية المتعلقة بإجراءات جمع المال .

5- حصيلة إقامة الأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية .

6- العائد من استثمار أولها أو من مشاريعها الإنتاجية والخدمية .

7- عائدات فائض الإيرادات من الودائع وسندات الخزائن وشهادات الاستثمار... الخ

يشترط لصرف أية مبالغ من أموال الجمعية أن يوقع على إذن الصرف كل من أمين الصندوق ورئيس مجلس إدارة الجمعية أو من يحل أيهما وفقا لقرار مجلس الإدارة في هذا الشأن .

وفي جميع الأحوال لا يجوز لأية جمعية أن تحصل على أموال من الخارج سواء من شخص مصرى أو من شخص أجنبى أو جهة أجنبية أو من يمثلها فى الداخل ، ولا أن ترسل شيئا مما ذكر إلى أشخاص أو منظمات فى الخارج إلا بإذن من وزير التضامن الاجتماعى ، وذلك كله فيما عدا الكتب والنشرات والمجلات العلمية والفنية .

يجوز للجمعية فى سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية أن تقدم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية .

على الجمعية أن تحفظ فى مركز غدارتها بالوثائق ومكاتبات والسجلات الخاصة بها ، وتبين اللائحة التنفيذية هذه السجلات وكيفية إمسакها وإستعمالها والبيانات التى تحتوى عليها .

ويجب ختم هذه السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها .

لكل عضو من أعضاء الجمعية الاطلاع على سجلات الجمعية .

كما يجوز للمواطنين الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير التضامن الاجتماعى وممثلى الاتحاد المختص دخول مقر الجمعية أو فروعها بغرض الإطلاع على سجلاتها وفقا للإجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

يكون لكل جمعية ميزانية سنوية ، وعليها أن تدون حساباتها في دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما في ذلك التبرعات ومصدرها ، وإذا جوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامي على أحد المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين المحاسبين مشفوعا بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقدير عنه قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل .

وتعرض الميزانية وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات في مقر الجمعية قبل انعقاد جمعيتها ، بشمانية أيام على الأقل ، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها ، وتبين اللائحة التنفيذية كيفية عرض هذه المستندات .

تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو صندوق التوفير لأموالها النقدية بالاسم الذي قيدت به . وعلى الجمعية أن تنفق أموالها فيما يحقق أغراضها ، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها في مجالات مرجحة الكسب تضمن لها الحصول على مورد ثابت أو تعيد توظيفها في مشروعاتها الانتاجية والخدمية .

وفي جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول في مضاربات مالية ، وتبين اللائحة التنفيذية الأحوال والشروط التي يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية .

فروع الجمعية :

يجوز للجمعية أن تباشر نشاطها عن طريق فروع لها ، كما يجوز لها أن تباشر نشاطا من أنشطتها خارج نطاق المحافظة التي يقع بها مركز إدارتها .

وإذا أنشأت فرعا أو فروعها في المحافظة التي يقع بها مركز إدارتها أو في غيرها من محافظات ، فيجب على هذا الفرع أن يتبع في جميع أعمالها وأنشطته وخدماته تعليمات الجمعية في هذا الشأن باعتباره امتدادا لها . ولا يجوز للفرع مخالفة أى من تعليمات أو توجيهات الجمعية . وللفرع الحق في تمثيله في عضوية مجلس إدارة الجمعية بالنسبة التي تحددها الجمعية العمومية وحسب حجم نشاط الفرع .

ويجوز إعداد تنظيم للفرع يصدر بقرار من مجلس إدارة الجمعية بعد موافقة الجمعية العمومية يبين فيه :

- 1- مقر الفرع .
- 2- نوع النشاط الذي يمارسه .
- 3- النطاق الجغرافي الذي يمارس فيه نشاطه .
- 4- المخصصات المالية للفرع .
- 5- المصادر الدائمة لتمويل الفرع .
- 6- من يقوم بإدارة الفرع وكيفية اختياره أو اختيارهم .
- 7- العلاقة بين العضوية في الجمعية والعضوية في الفرع .
- 8- مدة عمل الفرع إن كان إنشاؤه لمدة محددة .

التنظيم الإداري للجمعيات :

الجمعية العمومية

تكوينها : تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للجمعية .

إنعقادها : تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال ، وتوجه هذه الدعوة قبل موعدها بخمسة عشر يوما على الأقل وتوجه الدعوة من :

(أ) مجلس الإدارة .

(ب) من يفوضه (20%) من عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.

(ج) المفوض المعين طبقا للمادة 40 من هذا القانون .

(د) الجهة الإدارية إذا رأت ضرورة لذلك .

تنعقد الجمعية العمومية في مقر المركز الرئيسى للجمعية ، كما يجوز لها أن تنعقد في أى مكان آخر يحدد في الدعوة المرفق بها جدول الأعمال ، وترسل نسخة من الأوراق

المطروحة على الجمعية العمومية إلى الجهة الإدارية وإلى الاتحاد الذى تكون الجمعية منظمة إليه قبل الانعقاد بخمسة عشر يوما على الأقل، وللإتحاد أن يندب عنه من يحضر الاجتماع. ويجوز للجمعية العمومية النظر فى غير المسائل الواردة فى جدول الأعمال بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضائها . ويجب إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بصورة من محضر الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

تدعى الجمعية العمومية لاجتماع عادى مرة كل سنة على الأقل خلال الأربعة أشهر التالية لانتهاى السنة المالية للجمعية وذلك للنظر فى :

- 1- اعتماد الميزانية والحساب الختامى عن السنة المنتهية .
 - 2- تقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة المنتهية .
 - 3- تقرير مراقب الحسابات .
 - 4- انتخابات أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم .
 - 5- تعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه .
 - 6- غير مايرى مجلس الإدارة من إدراجه فى جدول الأعمال .
- كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادى كلما أقتضت الضرورة ذلك .
- وتدعى الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر فى :

- 1- تعديل النظام الأساسى للجمعية .
- 2- حل الجمعية أو دماجها فى أو مع غيرها .
- 3- عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة .
- 4- مايجب النظام الأساسى للجمعية عرضه على الجمعية العمومية غير العادية .

صحة الانعقاد :

يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فإن لم يكتف العدد أجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول تبعا لما يحدده النظام الأساسى للجمعية ، ويكون الانعقاد فى

هذه الحالة صحيحة إذا حضره - بأنفسهم - عددا لا يقل عن عشرة في المائة من الأعضاء أو عشرين عضوا أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين في الحالة الأولى عن خمسة أعضاء . يجوز لعضو الجمعية العمومية أن يتيب عنه كتابة عضوا آخر يمثله في حضور الجمعية العمومية وفقا للقواعد التي يقررها النظام الأساسي للجمعية ولا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد . لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت إذا كانت له مصلحة شخصية في القرار المعروض وذلك فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية .

صحة القرارات :

يرأس رئيس مجلس إدارة اجتماع الجمعية العمومية ويتولى الأمين العام أمانة الاجتماع . وتصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين .

وتصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية مالم ينص النظام الأساسي على أغلبية خاصة .

تدون قرارات الجمعية العمومية في سجل محاضر جلسات الجمعية العمومية ويوقع عليها الرئيس والأمين العام (السكرتير) تلتزم الجمعية بإبلاغ الجهة الإدارية المختصة والاتحاد بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

مجلس الإدارة :

تكوينه :

يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسي ، وتنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات ، على أن يجري تحديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس كل سنتين بدلا ممن تنتهي عضويتهم بطريق القرعة قبل انتهاء مدة سنتين من بدء دورته لإجراء القرعة على جميع أعضائه وتنتهي عضوية ثلث الأعضاء الذين تصيهم القرعة ثم تجرى القرعة على ثلثي المجلس في السنتين التاليتين ثم تزول العضوية عن الثلث الباقي الذي لم تصبه القرعة على أن يتم انتخاب مجلس إدارة جديد بالكامل مع مرور ست سنوات .

ويكون تعيين أول مجلس إدارة عن طريق جماعة المؤسسين لمدة أقصاها ثلاث سنوات .
يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة الجمعية العمومية أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية ، ويحدد النظام الأساسى للجمعية الشروط الأخرى كالخبرة - المؤهل - السن - العمل - ويحق لمن انتهت عضويته بالقرعة التقدم للترشيح وعلى مجلس الإدارة فتح باب الترشيح لمدة لا تقل عن سبعة أيام ويخطر الأعضاء قبل الموعد بثلاثة أيام على الأقل .

يجب على مجلس الإدارة عرض قائمة بأسماء المرشحين لعضوية المجلس بمقر الجمعية في اليوم التالى لقفل باب الترشيح ، وإخطار الجهة الإدارية بالقائمة خلال الثلاثة أيام التالية لذلك وقبل موعد إجراء الانتخابات بستين يوما .

وللجهة الإدارية ولكل ذى شأن إخطار الجمعية بمن يرى استبعاده لعدم توافر شروط الترشيح ، فإذا لم يثبت التنازل عن الترشيح خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطار الجمعية ، كان للجهة الإدارية عرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها في المادة (7) من هذا القانون . ويكون الطعن على قرار اللجنة أمام المحكمة المختصة التى تفصل فى الطعن قبل الموعد المحدد للإنتخابات .

يحظر الجميع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل فى الجهة الإدارية او غيرها من الجهات العامة التى تتولى إشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها ما لم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو يفوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة .

ولا يسرى هذا الحظر على الجمعيات التى تقتصر العضوية فيها على العاملين باحدى الجهات المذكورة . ينتخب المجلس فى أول اجتماع له رئيس ونائب وأمين عام (سكرتير) -أمين الصندوق ويتولى أكبر الأعضاء سنا رئاسة الاجتماع وأصغر الأعضاء سنا امانة الاجتماع . لايجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بأى عمل لحساب الجمعية أو لمصلحتها تكون له مصلحة شخصية فيه ، ولا يخل ذلك فى الحصول على مقابل لأعمال يؤديها للجمعية متى كان النظام الأساسى يبيح ذلك وبشرط موافقة مجلس الإدارة وتصديق الجمعية العمومية على هذه الموافقة فى أول اجتماع لها . ويكون لعضو فى جميع الأحوال

الحق في تقاضى مقابل النفقات الفعلية التي يتكديدها في أداء أعمال الجمعية . ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت على قرار منحه انعابا أو مقابل نفقات . إذا خلا مكان عضو مجلس الإدارة بالاستقالة أو الوفاة أو زوال العضوية لأي سبب يحل محله من حصل على أعلى الأصوات من المرشحين في آخر انتخابات صحيحة . وفي حالة اختيار مجلس الإدارة بالتزكية وخلا مكان تتخذ إجراءات انتخاب في أول اجتماع للجمعية العمومية .

يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها وله في سبيل ذلك القيام بأى عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص هذا القانون أو النظام الأساسى للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية عليها قبل إجرائها . ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير .

انعقاده :

يجب انعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور أغلبية أعضائه .

صحة القرارات :

وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسى على خلاف ، وعند تساوى الأصوات يرجع الجانب الذى منه الرئيس .

وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التي تصدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ صدورها .

يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديرا للجمعية من أعضائه أو من غيرهم ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها .

مع مراعاة أحكام النظام الأساسى للجمعية ، إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يكفي لا انعقاده صحيحا ، جاز لوزير التضامن الاجتماعى عند الضرورة بعد أخذ رأى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية أن يعين بقرار مسبب مفوضا من بين الأعضاء الباقين أو غيرهم ، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة .

وعلى المفوض دعوة الجمعية العمومية خلال ستين يوما لانتخاب مجلس إدارة جديد ،
والا اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالى لفوات الميعاد المشار إليه وتنظم
اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

وتنتهى مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

اختصاصات مجلس الإدارة :

1- انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام (السكرتير)
للجمعية .

2- إعداد اللوائح الداخلية للجمعية .

3- تكوين اللجان لسير العمل وتحديد اختصاصاتهم .

4- تعيين العاملين اللازمين للجمعية .

5- إجراء الدراسات لتحديد المشروعات الخدمية والإنتاجية اللازمة لتحقيق أغراض
الجمعية .

6- إقامة المعارض - الحفلات - الأسواق الخيرية - المباريات وحملات جمع التبرعات
لدعم مورد الجمعية المالية .

7- إقرار العقود والاتفاقيات التى تبرمها الجمعية .

8- تحديد قيمة السلف المستدعة للصرف منها على المصروفات اليومية والعادية .

9- إعداد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية - ومشروع الميزانية للعام الجديد
وتقرير سنوى عن نشاط الجمعية والمشروعات التى ترى القيام بها فى العام التالى .

10- دعوة الجمعية العمومية للإتعداد وتنفيذ قراراتها .

11- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على الملاحظات وعرضها على
الجمعية العمومية .

12- مناقشة ملاحظات الجهة الإدارية وإعداد الرد عليها والعمل على تلافي ما يخالف
القانون واللائحة .

وللمجلس أن يفوض كل أو بعض اختصاصاته لجنة تنفيذية تشكل من رئيس أو نائبه وأمين الصندوق والسكّرتير ومن يختاره المجلس من بين أعضاء الجمعية على ألا يزيد عدد اللجنة عن خمسة أعضاء وتجتمع مرة كل شهر على الأقل ويكون الاجتماع صحيحاً بحضور ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس أو نائبه وأمين الصندوق.

وتختص اللجنة التنفيذية بما يلي :

- 1- اعتماد التصرفات المالية في الحدود التي يقرها مجلس الإدارة .
- 2- اعتماد ترشيح العاملين وتعيينهم ومجازاتهم في حدود القواعد التي يضعها مجلس الإدارة وأحكام هذه اللائحة .
- 3- اعتماد محاضر الجرد السنوى .
- 4- الإذن بالصرف من السلفة المستديمة أو المؤقتة تبعاً لحاجة وظروف العمل .
- 5- دراسة السياسة التنفيذية للمشروعات والاقتراحات الجديدة وكذا مشروع الميزانية ودراسة تقرير مراقب الحسابات والرد على ما ورد به من ملاحظات قبل تقديمها لمجلس الإدارة .
- 6- اعتماد قرارات اللجان الأخرى قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- 7- عرض قرارات اللجنة على مجلس الإدارة للإعتماد فيما يستلزم قرار تفويضها عليه.
- 8- اتخاذ القرارات اللازمة في جميع المسائل التي يفوضها فيها مجلس الإدارة .

اختصاصات رئيس مجلس الإدارة :

- 1- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وما يحضره من لجان داخلية وله حق دعوتها .
- 2- تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الإدارية والقضائية .
- 3- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومراقبة تنفيذ قراراته .
- 4- التوقيع نيابة عن الجمعية على جميع العقود والاتفاقات التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها مع مراعاة الحالات التي يجب موافقة الجمعية العمومية عليها.

5- التوقيع مع الأمين العام (السكرتير) على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشئون الخاصة بالعاملين بالجمعية .

6- التوقيع على جميع الشيكات والأوراق المالية مع أمين الصندوق .

7- البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه الأمين العام (السكرتير) والتي لا تحمل الإرجاء لحين اجتماع اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة على أن تعرض هذه المسائل وما قرر بشأنها على المجلس في أول اجتماع له .

اختصاصات أمين عام الجمعية (السكرتير العام) :

1- تحضير جدول أعمال المجلس وتوجيه الدعوة للأعضاء وتولى سكرتارية الاجتماع وإعداد محاضره وقراراته وتسجيلها في سجلات خاصة وعرضها على مجلس الإدارة في الاجتماع التالي للتصديق عليها .

2- إعداد سجل بأسماء أعضاء الجمعية وعناوينهم .

3- إمساك سجلات محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والتوقيع عليها من الرئيس .

4- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

5- إعداد التقرير السنوي عن نشاط الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة بعد عرضه على اللجنة التنفيذية .

6- إعداد جدول أعمال الجمعية والعمل على دعوتها طبقا لأحكام القانون وكذلك إعداد جدول أعمال الاجتماعات غير العادية .

7- إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بقرارات مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية وفقا لأحكام اللائحة التنفيذية .

8- تنفيذ التزامات الجمعية المتعلقة بإجراء الانتخابات لعضوية مجلس الإدارة .

9- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية وشئون العاملين وحفظ جميع أوراق وسجلات الجمعية بمقرها .

10- يقوم بالاطلاع على جميع المكاتبات الواردة للجمعية والعرض على مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية أو الرئيس بما يدخل في اختصاص كل منهم .

11- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحي الإدارية والاجتماعية وإعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة للرد على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الإبلاغ.

12- الاختصاصات الأخرى التى يعهد بها اليه مجلس الإدارة .

اختصاصات أمين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق مسئولاً عن جميع شئون الجمعية المالية طبقاً للنظام الذى يعده مراقب الحسابات ويوافق عليه مجلس الإدارة ويختص أساساً بما يأتى :

1- الإشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها ومراقبة استخراج الإيصالات عن جميع الإيرادات واستلامها وإيداعها بالبنك (أو صندوق التوفير) أولاً بأول ومراقبة أو تولى قيد جميع الإيرادات والمصروفات أولاً بأول فى الدفاتر الخاصة ويكون مسئولاً عن تنظيم الأعمال المالية والمخزنية والإشراف عليها وعرض ملاحظاته ومذكراته على مجلس الإدارة .

2- الإشراف على الجرد السنوى وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى كل من اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة .

3- اعتماد صرف جميع المبالغ التى تقرر صرفها قانوناً مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف أو مراقبة الصرف وحفظ المستندات .

4- مراجعة المستندات والسجلات المالية الخاصة بالجمعية قبل وبعد الصرف واعتمادها وحفظها .

5- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية .

6- التوقيع مع الرئيس أو من يقوم مقامه على أذونات الصرف والشيكات كتوقيع أول .

7- الموافقة على صرف السلفة المؤقتة في حدود ما يقرره مجلس الإدارة وذلك للصرف منها في الحالات العاجلة والضرورية التي لا تشمل الإرجاء حين عرضها على مجلس الإدارة على أن تعتمد هذه المصروفات في أول اجتماع له .

8- إعداد حساب إيرادات والمصروفات والميزانية العمومية تمهيدا لمراجعتها بمعرفة مراقب الحسابات لإعداد تقريره النهائي عنها وعرضها جميعا على مجلس الإدارة .

9- الاشتراك مع الأمين العام (السكرتير) في وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وعرضه على الجمعية بخمسة عشر يوما على الأقل .

10- بحث ملاحظات الجهاز المكزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحي المالية وإعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على مجلس الإدارة على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الإبلاغ .

مراقب الحسابات :

تلتزم الجمعية بتعيين مراقب للحسابات من بين المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين الحسابيين . إذا جاوز مجموع إيراداتها أو مصروفاتها عشرون ألف جنيها سنويا .

ويختص مراقب الحسابات بما يلي :

1- الاطلاع على دفاتر الجمعية وسجلاتها ومستنداتها في أى وقت ويكون له حق طلب البيانات والايضاحات التي يرى ضرورة الحصول عليه لأداء مهمته وله كذلك أن يحدد موجودات الجمعية والتزاماتها ، ويتعين على مجلس الإدارة أن يمكنه من كل ما تقدم .

2- في حالة عدم تمكنه من مباشرة مهمته فعليه أن يثبت ذلك في تقرير مسجل يقدم إلى مجلس الإدارة لاتخاذ إجراءات تمكنه فإن لم يتخذ المجلس الإجراءات اللازمة لتيسير مهمته فعلى مراقب الحسابات إخطار الجهة الإدارية بصورة من التقرير . وفي جميع الحالات يتعين على مجلس إدارة عرض تقرير المراقب وما اتخذته المجلس من إجراءات على الجمعية العمومية . ويجوز لمراقب الحسابات إخطار الجهة الإدارية المختصة بطلب عقد الجمعية العمومية بصفة غير عادية إذا تعذر عليه القيام بمهمته لعرض الأمر عليها وتقرير مآثره .

3- على مراقب الحسابات ان يقوم بوضع النظام المالى الذى يكفل حسن سير العمل بالجمعية .

4- الاشراف على جرد الخزينة وحسابات العهد فى نهاية السنة المالية للجمعية وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى مجلس الإدارة .

5- تقديم تقرير عن الحساب الختامى والميزانية العمومية إلى مجلس الإدارة قبل الموعد المحدد لانعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل مشفوعا بتقرير منه يتضمن ملاحظاته على الحساب الختامى والميزانية وله أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية ويتلو تقريره عن أعمال الجمعية ويدلى برأيه فى كل ما يتعلق بعمله كمراقب لحسابات الجمعية .

6- إذا وقع من مراقب الحسابات أى قصور فى أداء واجباته فلمجلس الإدارة حق دعوة الجمعية العمومية العادية مع إرفاق تقرير من مجلس الإدارة بالدعوة إلى الاجتماع لمناقشة واتخاذ القرار المناسب فى هذا الشأن .

حل الجمعيات الأهلية :

يجوز بقرار من الجمعية العمومية غير العادية حل الجمعية وفقا للقواعد المقررة فى نظامها الأساسى ، ويجب أن يتضمن قرار الحل تعيين مصفى أو أكثر وتحديد مدة التصفية وأتعاب المصفى .

يجوز حل الجمعية بعكم من المحكمة المختصة بناء على طلب الجهة الإدارية بالإجراءات المعتادة لرفع الدعوى وذلك فى الأحوال الآتية :

1- التصرف فى أموالها أو تخصيصها فى غير الأغراض التى أنشئت من أجلها .

2- الحصول على أموال من جهة خارجية أو إرسال أموال إلى جهة خارجية بالمخالفة لحكم الفقرة الثانية من المادة (17) من هذا القانون .

3- ارتكاب مخالفة جسيمة للقانون أو النظام العام أو الآداب.

4- عدم انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين أو عدم انعقادها بناء على الدعوى لانعقادها تنفيذا لحكم الفقرة الثانية من المادة (40) من هذا القانون .

5- الإنضمام أو الاشتراك أو الانتساب إلى نادى أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية بالمخالفة لحكم المادة (16) من هذا القانون .

6- ثبوت أن حقيقة أغراضها استهداف أو ممارسة نشاط من الأنشطة المحظورة في المادة (11) من هذا القانون .

7- القيام بجمع تبرعات بالمخالفة لنص الفقرة الأولى من المادة (17) من هذا القانون .

يجب على القائمين على إدارة الجمعية المنحلة وموظفيها المبادرة بتسليم ممتلكات الجمعية وجميع المستندات والسجلات والانتاجية الخاصة بها إلى المصفى بمجرد طلبها ويمتنع عليهم كما يمتنع على الجهة المودع لديها أموال الجمعية والمدنيين لها التصرف فى أى شأن من شئونها إلا بأمر كتابى من المصفى .

يقوم المصفى بعد تمام التصفية بتوزيع ناتجها وفقا للأحكام المقررة فى النظام الأساسى للجمعية .

الجمعيات ذات النفع العام :

تخضع الجمعيات ذات النفع العام فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى هذا الفصل للأحكام المقررة فى شأن الجمعيات . كل جمعية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة عند تأسيسها أو بعد تأسيسها يجوز إضفاء صفة النفع العام عليها بقرار من رئيس الجمهورية وذلك بناء على طلب الجمعية أو بناء على طلب الجهة الإدارية أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية وموافقة الجمعية فى الحالى .

ويكون إلغاء صفة النفع العام بقرار من رئيس الجمهورية . ويجوز اندماج الجمعيات ذات النفع العام فى بعضها بموافقة الجهة الإدارية بعد أخذ رأى الاتحاد العام وغيرها من الجمعيات التى لم يضاف عليها صفة النفع العام إلا بقرار من رئيس الجمهورية .

يحدد بقرار من رئيس الجمهورية امتيازات السلطة العامة التى تتمتع بها الجمعيات التى يضاف عليها صفة النفع العام وعلى وجه الخصوص عدم جواز الحجز على أموال كلها أو بعضها ، وعدم جواز اكتساب تلك الأموال بالتقادم ، وإمكانية نزع الملكية للمنفعة العامة

لصالحها تحقيقاً للأغراض التي تقوم عليها الجمعية . يجوز لوزير التضامن الاجتماعي أن يعهد إلى إحدى الجمعيات ذات النفع العام بغدارة مؤسسة تابعة لوزارة أو غيرها من الوزارات أو الوحدات المحلية بناء على طلبها أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برمجتها ، وفي هذه الحالة تعتبر أموال الجمعية أموالاً عامة .

تخضع الجمعيات ذات النفع العام لرقابة الجهة الإدارية وتتناول الرقابة فحص أعمال الجمعية بما في ذلك تلك المتعلقة بالمشروع المسند إليها والتحقق من مطابقتها واللوائح والنظام الأساسي للجمعية . ويتولى هذه الرقابة مفتشون يعينهم وزير التضامن الاجتماعي . إذا تبين للجهة الإدارية وقوع أخطاء جسيمة تؤثر على تحقيق الجمعية ذات النفع العام لأغراضها أو ممارستها لأنشطتها أو تنفيذها لما عهد إليها من برامج ومشروعات ، كان لوزير التضامن الاجتماعي اتخاذ أحد الإجراءات الآتية :

- 1- وقف نشاط المشروع المسند إلى الجمعية مؤقتاً إلى حين إزالة المخالفات .
 - 2- سحب المشروع المسند إلى الجمعية .
 - 3- عزل مجلس إدارة الجمعية وتعيين مفوض إلى حين دعوة الجمعية العمومية خلال ثلاث أشهر على الأكثر من تاريخ تعيينه لانتخاب مجلس إدارة جديد وذلك بعد أخذ رأى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- فإذا لم تدع الجمعية للاجتماع خلال الميعاد المشار إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالى لقوات هذا الميعاد، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع. وتنتهى مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

ثانياً : الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

نبذة عن الاتحاد

أنشئ الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة عام 1969 مطبقاً للقانون رقم 32 لسنة 1964 بشأن الجمعيات والمؤسسات الخيرية ومقره القاهرة ونطاق عمله جمهورية مصر العربية .

ويختص الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة بما يلي :

- وضع سياسة العمل الأهلى فى مصر فى إطار السياسة العامة للدولة .
- إجرا الدراسات والبحوث اللازمة المتعلقة بمبادئ عمل الجمعيات الأهلية والتي تساعد فى تطوير الأداء .
- القيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية المانحة للتسيق معها بما يساعد على توفير الدعم المالى والفنى المطلوب للجمعيات الأهلية لتنفيذ مشروعاتها .
- تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والإدارى لأعضاء مجلس إدارة وموظفى الجمعيات الأهلية وأعضائها بالتسيق مع الاتحادات الإقليمية والنوعية .

عضوية الاتحاد العام

تتكون عضوية الاتحاد العام من :

- الاتحادات الإقليمية وعددها 27 اتحاد إقليمى ، وينشئ فى عاصمة المحافظة ويضم الجمعيات التى تعمل فى نطاق المحافظة .
- الاتحادات النوعية .
- الجمعيات الأهلية بمحافظات مصر المختلفة .

مجلس الإدارة :

يتكون من 30 عضوا يعين رئيس الجمهورية منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالعمل الاجتماعى فى مصر وينتخب الباقون من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفى هذا الصدد أصدر السيد الأستاذ الدكتور /محمد عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 57 لسنة 2004 بالتفويض من السيد الرئيس / محمد حسنى مبارك رئيس الجمهورية بشأن تشكيل مجلس إدارة الاتحاد العام برئاسة السيد الأستاذ الدكتور / محمود شريف لمدة ثلاث سنوات ونائب الرئيس السيد الأستاذ الدكتور / عبد العزيز حجازى .

اللجان :

يباشر الاتحاد نشاطه من خلال لجان دائمة يختص كل منها بأحد مجالات العمل بالاتحاد وتكون هذه اللجان بمثابة أجهزة معونة لمجلس الإدارة فى أداء رسالته ويكون تشكيل

اللجان وتحديد اختصاصاتها بناء على قرارات تصدر من مجلس الإدارة وتتضمن اللائحة الداخلية للاتحاد النصوص الخاصة بتشكيل اللجان ونظم عملها واجتماعاتها واختصاصاتها وأجراءات العرض عليها وتكون قرارات اللجان نافذة في حدود اختصاصاتها وخطط وبرامج عملها المعتمدة من مجلس الإدارة .

وهذه اللجان هي :

- 1- اللجنة التنفيذية .
 - 2- لجنة التطوع والرعاية الاجتماعية .
 - 3- لجنة التخطيط والتنسيق .
 - 4- لجنة العلاقات العامة والاتصالات .
 - 5- لجنة العلاقات الخارجية .
 - 6- لجنة التمويل وتنمية الموارد .
 - 7- لجنة التنمية الاقتصادية وحماية المستهلك .
 - 8- لجنة البحوث والدراسات .
 - 9- لجنة الشباب .
 - 10- لجنة التدريب .
 - 11- لجنة المرأة والطفولة .
 - 12- لجنة العلوم والثقافة .
- ولتحقيق أهداف الاتحاد التي نص عليها القانون قام الاتحاد بوضع إستراتيجية عامة تتمثل في المحاور التالية :

المحور الأول : تنمية القدرات الإدارية والفنية والاقتصادية

يتم وضع برنامج تدريبي سنوي يهدف إلى بناء قدرات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية ويشمل البرنامج الموضوعات التالية :

- مهارات العمل الإداري :

- 1- تنمية مهارات الإدارة العليا القيادية .

2- تنمية مهارات التعامل داخل الجمعيات الأهلية .

3- إدارة الأزمات والمواقف الصعبة .

مهارات إدارة المشروعات والبرامج الاجتماعية :

1- إدارة عمليات الشراء .

2- إدارة المخازن .

3- إدارة وبحوث التنسيق .

4- تنمية مهارات البيع .

5- استراتيجية الترويج وتخطيط الحملات الإعلانية .

مهارات استخدام الحاسب الآلي

1- التدريب على أنظمة إدخال البيانات .

2- وورد - إكسل - مهارات استخدام الإنترنت .

3- تحليل وتصميم نظم المعلومات .

4- التوثيق ودعم اتخاذ القرار .

5- إدارة وتطوير مراكز المعلومات .

المحور الثاني : العمل على حل مشاكل الجمعيات وتشمل :

- المشاكل الخاصة بالتمويل .

- المشاكل الخاصة مع الجهة الإدارية .

- المشاكل الخاصة مع الجهات الحكومية .

- المشاكل الخاصة بالتعامل مع الجهات الممولة .

المحور الثالث : إعداد قواعد البيانات الخاصة بالإتحادات والجمعيات الأهلية :

وفي هذا الإطار قام الاتحاد العام بإنشاء مركز معلومات على مستوى عال وذلك تمهيدا

لتجميع بيانات الاتحادات والجمعيات الأهلية على مستوى الجمهورية من خلال مسح

ميداني لإعداد قاعدة بيانات متكاملة عن الجمعيات الأهلية وتشمل :

البيانات الأساسية للجمعية - بيانات المقر - الجمعية العمومية - مجلس الإدارة - العاملون بالجمعية - لجان الجمعية - المشروعات التي قامت بها الجمعية - المتطوعين بالجمعية - الحالة المالية للجمعية - أنشطة الجمعية . كما يقوم الاتحاد بإنشاء شبكة تربط الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية والتنوعية والجمعيات الأهلية في مصر باستخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وتمثل نواة الطريق السريع للعمل الأهلي ، كما تحقق الربط أيضا مع الشبكات الأخرى المثيلة في مختلف أنحاء العالم .

اهداف الشبكة :

- اتاحة البيانات أمام واضعي سياسة العمل الأهلي في مصر لدعم اتخاذ القرار .
- وضع مؤسسات العمل الأهلي المصري على الخريطة الإقليمية والعالمية .
- متابعة التطورات العالمية في مجال عمل المنظمات غير الحكومية .
- توفير فرص البحث والدراسة أمام المهتمين بهذا المجال .
- تعزيز جهود التعاون بين الجمعيات التي تعمل في مجالات متشابهة .
- تكامل المعلومات وتبادل الخبرات بين الجمعيات والمؤسسات الخاصة في مصر .
- سهولة التحديث والتجميع للمعلومات المتعلقة بالعمل الأهلي في مصر .

الاتحادات الإقليمية :

نصت المادة 65 من القانون 84 لسنة 2002 على أنه إنشاء اتحاد إقليمي يتكون من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الواقعة في نطاق محافظة أيا كان نشاطها بواقع اتحاد بكل محافظة ويوجد 27 اتحاد إقليمي عن مستوى الجمهورية .

يتكون الاتحاد الإقليمي من الجمعيات والمؤسسات الخاصة الواقعة في نطاق المحافظة أيا كان نشاطها .

يكون الانضمام إلى الاتحاد الإقليمي بطلب من الجمعية أو المؤسسة الخاصة بعد موافقة الجمعية العمومية ولا يجوز للإتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

لا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي على مستوى المحافظة الواحدة .

اغراض الاتحاد الاقليمي :

- إعداد قائمة بيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الخاصة التي تعمل في مجال نشاطه بما في ذلك الدراسات والبحوث التي تعنيها ، وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التي تتصل بنشاطها .
- العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة في المجال الاقليمي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها .
- إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة في مجال نشاط الاتحاد أو نطاقه الجغرافي والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة وتنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الخاصة الأعضاء في الاتحاد ضمانا لتكاملها .
- تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات والمؤسسات الخاصة على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانية تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الخاصة وأعضائها .
- دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الخاصة والعمل على حلها .

عضوية الاتحاد الاقليمي :

- تكون عضوية الجمعية العمومية للاتحاد الاقليمي من الجمعيات والمؤسسات الخاصة القائمة حالياً والتي تنشأ بدائرة المحافظة بشرط :
- أن تكون مشهورة طبقاً للقانون رقم 84 لسنة 2002 .
 - أن يوافق مجلس إدارة الاتحاد على قبول عضويتها بناء على طلب كتابي تتقدم به الجمعية إلى مجلس إدارة الاتحاد .
 - عضو واحد يختاره مجلس إدارتها من بين أعضائه .

رابعا : الاتحادات النوعية :

نصت المادة 65 من القانون 84 لسنة 2002 على أنه إنشاء اتحادات نوعية تتكون من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تباشر أو تقوم نشاطا مشتركا في مجال معين سواء

على مستوى الجمهورية أو إحدى محافظاتهما كما يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعى لذات النشاط فى نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد عند التعداد عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

يكون الانضمام إلى الاتحاد النوعى بطلب من الجمعية العمومية ولا يجوز للاتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

ومن هذه الاتحادات :

- 1- الاتحاد النوعى للمساعدات الاجتماعية .
- 2- الاتحاد النوعى لهيئات رعاية الفئات الخاصة .
- 3- الاتحاد النوعى للخدمات الثقافية والعملية والدينية .
- 4- الاتحاد النوعى لرعاية المسجونين .
- 5- الاتحاد النوعى لهيئات الأسرة والطفولة .
- 6- الاتحاد النوعى لهيئات تنمية المجتمعات المحلية .
- 7- الاتحاد النوعى لجمعيات التنمية الإدارية .
- 8- الاتحاد النوعى لجمعيات صداقة الشعوب .
- 9- الاتحاد النوعى لحماية المستهلك .
- 10- الاتحاد النوعى لحماية البيئة .

خامسا : صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية :

ينشأ بوزارة التضامن الاجتماعى صندوق لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفقا لأحكام هذا القانون .

يكون للصندوق مجلس إدارة برئاسة وزير التضامن الاجتماعى وعضوية :

- 1- اثنين يرشحهما الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- 2- خمسة من رؤساء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية من بين من ترشحهم الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى تتوافر فيها شروط الترشيح بعد أخذ رأى الاتحاد العام

للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، بمراعاة أن يمثل كل منهم نشاطا نوعيا مختلفا على أن يكون أحدهم ممثلا للجمعيات ذات النفع العام .

3- أنين من الشخصيات العامة المعنية بالمسائل الاجتماعية .

4- أحد رؤساء الإدارات المركزية بوزارة التضامن الاجتماعي .

وتكون مدة مجلس إدارة الصندوق ثلاث سنوات ، يجوز ، إعادة تعيين العضو مددا أخرى .

ويصدر بتشكيل مجلس إدارة الصندوق ونظام وغجراءات الترشيح لعضويته والعمل فيه قرار من وزير التضامن الاجتماعي وفقا للنظام الذي تحدده اللائحة التنفيذية .

يجوز للجمعية أو المؤسسة الأهلية أن تتقدم بالترشيح لعضوية مجلس إدارة الصندوق إذا توافرت فيها الشروط الآتية :

(أ) أن يكون تم إنشاؤها وفقا لأحكام هذا القانون .

(ب) أن تؤكد تقارير مراقب الحسابات وميزانيتها وحسابها الختامي عن الثلاث سنوات السابقة على الترشيح سلامة مركزها المالي .

(جـ) ألا تكون قد ارتكبت أية مخالفة المنصوص عليها في هذا القانون خلال الخمس سنوات السابقة على تقديمها للترشيح .

مجلس إدارة الصندوق هو الجهة المهيمنة على شئونه وله على وجه الخصوص ما يأتي :

- 1- اتخاذ ما يلزم لتنمية موارد الصندوق .
- 2- إجراءات الدراسات اللازمة بشأن الأوضاع المالية للجمعيات وأولويات إعانتها.
- 3- جمع البيانات المالية الخاصة بالجمعيات وحدود التوسع في أنشطتها .
- 4- إصدار النشرات التي تمكن المتبرعين في الداخل والخارج من تحديد قدر إسهامهم .

5- إعداد ونشر دليل سنوى بيان الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية التى ينتسبون إليها يمكن المواطنين من الاسهام فيها والمشاركة فى العمل الاجتماعى التطوعى .

6- رسم السياسة العامة لإعانات الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

7- وضع الضوابط الخاصة بتوزيع الإعانات على الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

8- اعتماد اللائحة الداخلية للصندوق .

9- إصدار القرارات التنفيذية للنواحى الفنية والمالية والإدارية وشئون العاملين والمشروعات والمخازن .

10- الموافقة على مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامى للصندوق .

11- النظر فى التقارير الدورية التى تقدم عن سير العمل بالصندوق ومركزه المالى.

12- النظر فى كل ما يرى وزير التضامن الاجتماعى عرضه من وسائل تدخل فى اختصاص الصندوق .

تتكون موارد الصندوق على الاخص مما يأتى :

(أ) المبالغ المدرجة بالموازنة العامة للدولة لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة طبقاً لأحكام هذا القانون .

(ب) حصيلة الهبات والإعانات والتبرعات التى يتلقاها الصندوق ويوافق عليها مجلس الإدارة .

(جـ) حصيلة ما يؤول إليه من أموال الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى يتم حلها.

(د) حصيلة الرسوم الاضافة المفروضة لصالح الأعمال الخيرية .

(هـ) عائد المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات التى يقيمها الصندوق .

الفصل الثالث

القيادة الإدارية Leadership

أولاً : ماهية القيادة الإدارية والقائد الإداري :

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه والاتصال والدافعية فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم أى أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم. ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس . حيث يجب أن يعرف الأفراد ماهو المطلوب منهم وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها بأتى بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد ويشكل هذا أو وظيفة القيادة في التنظيم.

فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم الحفز والرقابة ولكنها أكثر ضرورة وارتباطا بجوانب الحفز والرقابة ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع اختبار حقيقى . وأن سر القيادة الفعالة ليس في أمره المرؤوسين ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في انجازهم .

ويعتقد البعض أن مصطلح القائد والقيادة مترادفان ولكنهما مختلفان حيث يرى فريد **Frede E.Fiedler** أن القيادة هي :

القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التفاعل بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف .

بينما يرى كوهن **KOHAN** أن القيادة هي نوع من المهارة للتأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد .

في حين يرى البعض الآخر أنها المقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف محددة . والقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أساسى هو أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز

الأشياء برضا التنظيم فقد إذا ما تحققت لهم بعض النافع والحوافز من إنجاز هذه الأشياء لذلك ينبغي على الإدارة البحث باستمرار عن هذه الحاجات لدى الأفراد ثم البحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها وإشباعها . أما القائد الإداري هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين كما يرى البعض أنه الشخص أو الفرد الذي يمكنه مضاعفة إسهامات وجهة الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة .

دور القائد الإداري :

للقائد الإداري دور حيوي وبالغة في الأهمية لأنه يتوقف عليه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها وهذا الدور يمكن عرضه في الآتي:

- 1- العمل على استقرار الأفراد والجماعات التي تعمل معه بتحفيزهم وتوجيههم وتنسيق المهام داخل الجماعة .
- 2- التكيف المستمر مع المتغيرات من حوله (البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية) .
- 3- العمل على تطوير أساليب العمل لتحقيق المتطلبات المستقبلية .
- 4- حل الصراع ومعالجة الاختلافات بين الأفراد والجماعات .
- 5- بناء قنوات اتصال نجاحه بين جميع العاملين بالمنظمة من جانب وبينهم وبين البيئة الخارجية بما فيها العملاء من جانب آخر .

خصائص القائد الإداري:

تجتمع في القائد مجموعة من المهارات تمثل تركيبة من المقومات النفسية والاجتماعية والتنظيمية ، تحدث نشاطا موجهها لعمل الأفراد والجماعات وهي :

- 1- **مهارة التصور الكلي :** قدرة القيادة لاستيعاب مجمل نشاطات العمل وذلك بربط كل الجزئيات .
- 2- **المهارة الانسانية :** هي القدرة على التفاعل ، ويتطلب معرفة رغبات ودوافع الأفراد والتأثير على الجماعات ومعرفة خصائص البيئة التي يعيش فيها الأفراد والجماعات.

3- استازة الفنية : معرفة أساليب وطرق العمل وإتقانها وكيفية إنجاز العمل بسرعة وسهولة ويسر.

المدير والقائد (الرئاسة والقيادة)

وهنا تتناول التفرقة بين الرئاسة والقيادة على النحو التالي:

فالفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن المدير يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة إليه من قمة القرار في الهيكل التنظيمي والناجئة عن المنصب الذي يشغله وهو بهذا الإطار يعتبر مفروضا على جماعتها في حين أن القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التي ينتمي إليها وتنتمي إليه بقيادته نابعة من الجماعة . والجماعة في ظل المدير يتم التعامل معه من باب الخوف والثواب والعقاب . ويتجه المدير لصيانة مركزه إلى تفرقة الجماعة التي يرأسها ويبقى على مساحات من التباعد بينه وبينها بينما وضع الجماعة في ظل القائد مختلف تماما فالجماعة هي التي تحدد أهدافها وسمّة التفاعل شرط أساسي لبقائها وتمسكها .

ثانيا : نظريات القيادة الإدارية :

1- نظرية السمات : THETRA TTHEORY

ترى هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية للقائد وهذه السمات تشمل :

(أ) السمات الجسمانية :

- الصحة والعافية .

- الطول .

- الوزن .

- القوة وقوة التحمل .

- الحيوية .

(ب) السمات الفكرية والعقلية :

- الذكاء .

- الفهم .
- تطبيق المعرفة .
- تقييم الأمور .
- الثقافة العالية .
- سرعة الإدراك .
- القدرة على الاتصال .
- الابتكار .
- التفكير الخلاق .

(ج) السمات السيكولوجية :

- الثبات وقوة الشخصية .
- قوة الإدراك .
- القدرة على الإقناع .
- حسن التصرف .
- القدرة والإستعداد للتعاون .
- القدرة على رفع الروح المعنوية .

(د) السمات الاجتماعية :

- مراعاة مشاعر الجماعة .
- القدرة على حفظ تماسك الجماعة .
- الإحساس القوى بحاجة ورغبات الجماعة .
- القدرة على اكتشافات ميول واتجاهات أفراد الجماعة .

2- النظرية الموقفية: Situationa Theory

وترى هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة . وأيضاً ترى النظرية أن الشخص قد يكون قائد في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائد في موقف آخر . وتهتم هذه النظرية بالموقف أكثر من اهتمامها

بالسمات الشخصية لأن هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين لكنها لا تصلح لنفس القائد في موقف آخر . ومن ناحية أخرى ترى النظرية أنه يمكن لأى فرد من الجماعة أن يكون قائد إذا سمحت له الفرصة لإظهار قدرته وخصائصه في موقف معين .

3- نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات وصفات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة وتجعل منه قائدا في كل موقف وفي كل زمان . وخصائص هذا القائد هي هبات طبيعية ومنها الثقة النفس ، والذكاء ، السيطرة وبعد النظر، الشجاعة والعدل .

4- نظرية الوظيفة :

تستند هذه النظرية على أن القيادة هي القيام بالأعمال أو الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بها والقيادة في هذه الحالة قد تكون لعضو واحد أو أكثر من عضو في الجماعة .

5- نظرية التفاعل :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة .

القيادة والتوجيه :

السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات لا تؤديان إلى إنجاز الأعمال بطريقة سليمة أو قد لا تنجز في بعض الأحيان مما يترتب عليه خللا في الأداء وقصورا في تحقيق أهداف المنظمة . لذلك فعلى المديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم عندما يمكنهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون مؤوسيههم والذي لا يتحقق إلا في ظل القيادة .

نستنتج مما سبق أن نظريات القيادة تفسر ما يلي :

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا ، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة : ومن أهم نظريات القيادة التي تم عرضها هي :

(أ) نظرية سمات القائد **The trait Theoeey** .

(ب) نظرية سلوك القائد **Behavioral Theoeey**

(ج) النظرية الموقفية في القيادة **Situational Theory**

والتي تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية ،وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوى العضلية .وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد .

والتي تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين : هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري .ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة ، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (workers) سلوك القائد وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك واحد (ديكتاتوري ،أو ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط غداري يختلف عن إدارة الجامعة .(النظرية الموقفية) .

ثالثا :أنماط القيادة وأساليبها :

هناك أنماط قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وعلى أية حال يمكن استعراض هذه الأنماط على النحو التالي :

1- القيادة الديمقراطية : **Democratic Leadership**

يمارس هنا القائد المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها .
صفاتها :

- 1- تكون السياسات موضع قرار من المجموعة ما أمكن ذلك .
- 2- يوضح القائد الأهداف والأغراض .
- 3- يسعى للحصول على الأفكار والمقترحات من مجموعته .
- 4- غالبا ما يتشاور مع مرؤوسيه .

نتائج استمرار استخدامها :

- 1- تكون الروح المعنوية عادة أحسن ويعمل الموظفون على أساس ودي بدرجة كبيرة .
- 2- العلاقة بين القائد والموظفين حرة وفي تحسن .
- 3- يزداد الولاء للمجموعة .
- 4- تضييع الوقت في المنافسة ويتأخر بدء العمل .
- 5- لا يتعاون البعض
- 6- متعبة في حالات الطوارئ والاستعجال .

تكون أكثر فعالية :

- 1- مع الأفراد والجماعات المدربة تدريباً جيداً .
- 2- العاملين على درجة متساوية والمجموعات المحفزة لدرجة كبيرة .
- 3- مع الخصائين والأفراد الأكبر سناً وخبرة .
- 4- مع الأفراد " الحساسين " .
- 5- لتكوين مساعدين وقادة .

2- القيادة الحرة أو غير الموجهة : Free Neimleadership

هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار .
وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعملية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات .

صفاتها :

- 1- يكون القائد سلبياً . يكون للمجموعة حرية كاملة في وضع السياسات والقرارات.
- 2- يقدم القائد القليل من المقترحات ونادراً ما يأخذ المبادرة .
- 3- لا يبذل جهداً في تقييم عمل المجموعة .
- 4- يمارس الحد الأدنى من الرقابة أو التحكم .

نتائج استمرار استخدامها :

- 1- عشوائية والعمل يتقدم بسرعة بطيئة .
- 2- كثير من النشاط ولكن قليل من الانتاج .
- 3- تطور المبادرة .
- 4- يضيع وقت كبير فى الجدل .
- 5- هرب كثير من العمل وعدم تعاون .

تكون أكثر فعالية :

- 1- بين المدربين على درجة عالية والأفراد المسئولين الذين هم أخصائيين .
- 2- فى الأوضاع التى يكون فيها الرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة فى عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم .

3- القيادة المتسلطة أو المستبدة أو الدكتاتورية: Dectatoric Leadership

والقائد هنا يتركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التى يديرها .

صفاتها :

- 1- كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير .
- 2- أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية ، ويبقى الرؤوسين فى ظلام دون علم بما قد يخبئ المستقبل لهم .
- 3- يبقى القائد بعيدا عن أى مشاركة مع المجموعة .
- 4- يبدأ القائد كل الأنشطة .

نتائج استمرار استخدامها :

- 1- تنخفض الروح المعنوية ويصبح الموظفون سريعي الانفعال وعدوانيين .
- 2- يصبح الموظفون معتمدون بالكامل على القائد .
- 3- يتوقف العمل إذا غاب القائد .
- 4- يصبح النظام الشديد والانضباط المغالى فيه مشكلة .

5- يزيد التغيب من جانب الموظفين .

6- المقاومة السلبية .

تكون أكثر فعالية :

1- في حالات الطوارئ .

2- في الظروف التي فيها ضغط بسبب ضيق الوقت .

3- في الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفا ويكون هناك شقاق بين المجموعة .

4- مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل .

5- في الوقت الذي تفشل فيه كل الطرق الأخرى .

4- الخط المستمر في القيادة A Leadership Continuum

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية . في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل ، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطى القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام .

رابعا : القائد الجيد وكيف نصنع القائد الإداري الناجح ؟ :

هنا نتناول شقين أساسيين هما :

أ. القائد الجيد :

هو الذي يستطيع أن يكيف نفسه لاحتياجات القيادة في كل موقف . عند الضرورة يمكنه أن يقوم بعمل حاسم وسريع ويكون له طاعة من مرؤوسيه دون مناقشة . عندما تنتهي الأزمة ، يمكنه أن يتعامل مع العاملين بطريقة أكثر ديمقراطية . يستطيع أن يضع الفرد في حجمه الحقيقي ويستخدم الأسلوب الأكثر فعالية معه .

بـ كيف نصنع القائد الإدارى الناجح ؟ :

لا يصنع القائد إلا القائد !

القائد يمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذى يعهد على :

- 1- معرفة خصائص الأفراد (معارف ، مهارات ، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية فى فن القيادة .
- 2- تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم .
- 3- تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد .
- 4- تدريب الأفراد على تحمل المسئولية .
- 5- تقديم النصح للأفراد عند الضرورة .
- 6- الإرشاد والتأييد لهم عند الإنجاز .

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا ما هى الصفات الأساسية التى يجب توافرها فى القائد الإدارى الناجح ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يجب أن نعرض الصفات .

الصفة الأولى : الرؤية الواضحة للهدف :

لابد للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها ، فالإدارى الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه فى مستقبلها القريب والبعيد ، إن التفاعل الذى يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر يصعب جدا أن يصور بالكلمات ، إنها حالة فريد يعرفها كل من تفحص فى سلوك الناس أو مر بها فى نفسه ، إنها من التجارب والحالات النفسية التى يصعب وصفها ، لا يعرف الشوق إلا من يكابده ولا الصبابة إلا من يعانيها .

الصفة الثانية : القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة - لاشك - بقيت حبيسة عقول مفكرىها وذلك لفشل أولئك فى نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم ، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى

من يؤمن بها ويطبقها في عالم الواقع . والشخصية القيادية تحتاج إلى وسيلة تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس ، فإذا آمن ما آمن الناس بها أصبحت منهجا عمليا وصورة حية أمام الآخرين .

والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهمتين في هذه الناحية ، الأولى هي القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات والصفة الثانية هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الاتباع .

الصفة الثالثة : إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف :

إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادقا لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس ، بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف ، فمثلا إذا كان الشعار الذي ترفعه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المنظمة مؤثقا بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة . إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائدا بالتنظير وإنما يقود الاتباع في التطبيق ويجعل من سلوكه مثلا للواقع الذي يريد الآخرين أن يكونوا عليه .

الصفة الرابعة : القائد المعنى بالناس (بالفريق)

وهو يتسم بالود ، ويحترم وينمي إقامة علاقة احترام معهم وروح الفريق ، ويهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل .

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأعضاء فريقه ، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم .

الصفة الخامسة : القائد المعنى بالعمل :

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة العمل ، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر ، وتوضيح مواعيد الانتهاء من المهام ، ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق .

ولكن هل هناك تعارض بين عناية القائد بأعضاء الفريق وعنايته بمهام العمل ؟ أثبتت دراسات أنه لا يوجد تعارض بينها وبهذا يمكن أن يوجد أربعة أنواع من القيادة: القيادة

التي تعنى بالفريق وبمهام العمل ، القيادة التي تعنى كثيرا بالفريق وتعنى أقل بالعمل ، القيادة التي تعنى كثيرا بالعمل وتعنى أقل بالفريق ، القيادة التي تعنى قليلا بالعمل وبالفريق .
وقد وجدت الدراسات أن الأفضل لفرق العمل التي تتصف قيادتها بالعناية بالفريق وبمهام العمل في آن واحد .

وهكذا أثبتت الدراسات أن للقائد الناجح ليست له صفات محددة ، ولكن نجاح القائد يقدر بمدى قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة والأفراد المختلفة .

خامسا : النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي محدودا بسبب التقاليد التنظيمية ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي قطاع الأعمال العام وفي الجامعات وفي القطاع الحكومي و.....ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تشغل المناصب القيادية ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل .

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية :

الأول: عن المهارات والقدرات اللازمة للقيادة ، هل القيادات من النساء أكبر أو أقل من القيادات الرجال في الاهتمام بالناس ؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل ؟

الثاني: يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء وهل يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتحيز من جانب العاملين الرجال .

وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك ثرؤق في الاهتمام لكل من المجموعتين وهناك باحثون آخرون طبقا ببحثهما على (2000) مدير (من النساء والرجال) ولمعرفة ما إذا كان مختلفين عند ممارسة

العمليات والوظائف الإدارية وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والرجال .

اما الإجابة على السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من **Arthurg Jago** (أرثر) و **Victor H .Vroom** (فيكتور) أن النساء كانوا ذو توجه في المشاركة أكثر من الرجال كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليها بشكل سلبي أكثر من اهتماما بمشاعر الآخرين ووفقا لهذه الدراسة نجد أن :

الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء ، كما توصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الموجه الاستبدادي كانوا أقل فعالية ، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولا من المشرفات من النساء .

وعموما :

فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلّقات مع زيادة عددهن سوف يدعوا بالتدريج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب رؤوسيهن ولسؤ الحظ فإن السيدات لازلن يواجهن تمييزا في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة وحصولهم على فرص الترقى وغيرها.

الفصل الرابع

الاتصالات الإدارية COMMUNICATION

أولا : ماهية الاتصالات الادارية :

عملية الاتصال تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات ، بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب .

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال **Effective communication** فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل . والاتصال هو " نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدى المتلقي " أما الاتصال في الإدارة فهو " عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما " لذلك فإن الجزء الأكبر من المديرين (70-80%) يستخدم في عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال .

ثانيا : أهداف الاتصالات الإدارية :

Objectives of Communication

الهدف الرئيسى للاتصال هو :

أما الأهداف الفرعية تتبلور في إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة. والأهداف الفرعية هي:-

- 1-إطلاع الرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها .
- 2- إطلاع الرؤوسين على التعليمات بالأهداف المطلوب تنفيذها .
- 3- التعرف على مدى التنفيذ وماهى المعوقات .
- 4- تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ثالثا : أهمية الاتصالات الادارية :

ترجع أهمية الاتصال كنشاط رئيسي في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاويلته حيث أن:

1- الاتصالات تستغرق وقتا كبيرا من أوقات الدوام الرسمي ، والذي يصل بين 75 % إلى 90 % ، وهذا بالتالي يتطلب رفع كفاءة المديرين في هذه العملية .

2- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة .

3- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغير في فلسفة المنظمة وسياساتها .

4- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات البرامج .

رابعا : أنواع الاتصالات الادارية

تقسم الاتصالات الادارية إلى مجموعة من الأنواع والتي يمكن استعراضها كما يلي:

أ- حسب السلطة :

1- **الاتصال الرسمي :** هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .

2- **الاتصال غير الرسمي :** وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية .

ب- حسب خطوط سيرة :

1- **اتصالات داخلية .** 2- **اتصالات خارجية .**

1- الاتصالات الداخلية : وتشمل :

- **الاتصالات إلى أسفل :** التعليمات والتوجيهات .

- **الاتصالات إلى أعلى :** توصيل معلومات تساعد في اتخاذ القرار .

- **الاتصالات الأفقية :** التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد .

2- الاتصالات الخارجية :

وتشمل كافة اتصالات المنظمة مع الجهات الخارجية .

– الدولة .

– الفئات المستهدفة .

– المانحون .

جـ حسب تدوينه

1- اتصالات مكتوبة (مدون) .

2- اتصالات غير مكتوبة (غير مدون) .

د حسب الهدف :

1- اتصالات شخصية .

2- اتصالات غير شخصية .

خامسا عناصر الاتصال :

الاتصال طريق ذو اتجاهين **Two way process** أى أن كل فرد فى عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية والاتصال يتكون من مجموعة من العناصر هي :

(أ) المرسل **Sender** .

(ب) وسيلة الاتصال **Method of communication** .

(جـ) مستقبل الرسالة **Reciever** .

(د) الضوضاء / التشويش **Noisy** .

(هـ) الرسالة .

(و) التغذية العكسية **Feef – Back** .

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر .

(أ) **المرسل** : هو الشخص الذى يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة **idea** ثم الترميز **encoding** أى تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور ، أرقام ، إيماءات) وهو الجهة التي تقوم ببحث وإرسال الرسالة أو الشخص الذى يبادر بالاتصال .

(ب) **وسيلة (طريقة / قناة) الاتصال** : هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة (اجتماع ، مذكرة داخلية ، تقارير مكاملة تلفونية ، تليفزيون) . كما انها هي الوسيلة المستخدمة لإيصال الرسالة إلى المستقبل وهي تتمثل في الحواس سواء السمع والبصر .

(ج) **مستقبل الرسالة** : وهو الطرف (رئيس / مرفوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة **Decoding** أى تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات) ، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيرا قبول أو رفض الرسالة . أى هو الشخص المراد الاتصال به من أجل إثارة سلوكه لعمل شئ ما .

(د) **الضوضاء** : أى شئ يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الارسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء (الأصوات ، المسافة البعيدة ، سوء الفهم ، اختلاف الثقافات) . كما أنه عبارة عن عدم وضوح الرسالة أو استخدام وسيلة غير مناسبة .

(هـ) **الرسالة** : وهي مجموعة معاني وكلمات وجمل وأفكار يراد إيصالها إلى شخص ما لإثارة سلوكه بعمل شئ ما .

(و) **التغذية العكسية** : ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل ، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها .

سادسا : محددات الاتصال الإداري :

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال فلا ينبغي ، أن يعمل بعض الأطر المختلفة وهي :

(1) **الاطار التقني** : وهو عبارة الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال ، فعند تقدم التقنيات في عملية الاتصال يؤثر إيجابا في عملية الاتصال مثل الانترنت الآن.

(2) **الاطار النفسي والاجتماعي** : فهو يمثل بالنواحي النفسية مثل الإدراك ، الدوافع لأن تفاوت المستوى عند الأشخاص يؤثر على عملية الاتصال .

(3) الإطار التنظيمي : وهي قنوات القرارات فمثلا المركزية في الإدارة واللامركزية بالإدارة .

(4) اتجاه الاتصال : هناك اتجاهان في الاتصال وهما :

أ- الاتصال باتجاه واحد : وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال غير مباشرة وهذه عادة ستخدم من خلال الخطابات الرسمية في الإدارات أما في التسويق مثلا فتستخدم الإعلان بالمستهلكين، وهو يعتبر اتصال باتجاه واحد أى أن رد الفعل لا تتم مباشرة ولا يعرضها المرسل إلا بعد مدة .

ب- الاتصال باتجاهين : وهذا النوع من الاتصال يتم من خلال الندوات والاجتماعات والمباشرة مع الرؤوسين من قبل قائدهم حيث إرسال شئ ويتم الحصول على رد الفعل مباشرة ، ويستخدم رجال البيع هذه الطريقة حيث يتم زيارة العميل وجها لوجه ويتم إقناعه بالسلع الخ ، ولذلك أطلق عليه باتجاهين لأن رد الفعل تتم في نفس الزمن المكان.

سابعاً : وسائل وأشكال الاتصال الإداري :

أ- وسائل الاتصال الإداري :

للاتصال الإداري مجموعة من الوسائل التي يمكن عرضها كما يلي :

1- الوسائل الشفهية : تتم من خلال المؤتمرات والندوات ... الخ، وتتميز هذه الوسيلة بالبساطة والوضوح.

2- الوسائل الكتابية : تتم على شكل خطاب رسمي أو مذكرة أو تقرير يتم إعدادها ليتم دراستها بعد إرسالها إلى المستقبل ويتم حفظها في ملفات خاصة يمكن العودة إليها .

ب- أشكال الاتصالات الإدارية :

1- الاتصالات النازلة : وهي التي تتم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل الهرم الإداري في القيادة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا وهذا يسود التسلسل الإداري في معظم الأحيان .

2- **الاتصالات الصاعدة :** وهى الاتصالات التى تتم من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا أى من المرؤوسين إلى الرؤساء ، وهذه لابد أن تسير من خلال التسلسل الإدارى المعمول به فى أى منظمة .

3- **الاتصالات الأفقية :** وهى عبارة عن الاتصالات التى تتم ما بين الإدارات مع بعضها البعض فى مستوى إدارى محدد ، مثلا بين إدارات الإدارة الوسطى أو إدارات الإدارة الدنيا أو أقسامها.

ثامنا معوقات الاتصال الإدارى :

يواجه الاتصال مجموعة من الصعوبات والمعوقات التى تحد من فعاليتها هذه المعوقات يمكن عرضها كما يلى :

- 1- **معوقات نفسية واجتماعية** وهى متصلة بميول ومعتقدات وعادات وتقاليده كل من المتصل والمستقبل وكما نعرف أن الأفراد يختلفون فى سلوكياتهم .
- 2- **معوقات التنظيم** وهى كل ما يتعلق بالنمط الإدارى فى التنظيم بالإضافة إلى القوانين، واللوائح فى التنظيمات المستخدمة فى هذا التنظيم .
- 3- **المعوقات الفنية** ، وهى تشمل النواحي الفنية والتكنولوجية فى وسائل الاتصال أى قصور وسائل الاتصال .

تاسعا : شروط الاتصال الإدارى الجيد :

للإتصال الإدارى مجموعة من الشروط يمكن عرضها على النحو التالى :

- 1- **التخطيط للاتصال** والذى يتطلب تحديد الهدف من وراء هذا الاتصال .
- 2- **وضوح المعلومات** بالنسبة للمرسل .
- 3- **اختيار الوسيلة المناسبة** فى عملية الاتصال .
- 4- **تأكد دائما من الوقت المناسب** لعملية الاتصال .
- 5- **أترك الآخرين** ليسألون ويعبرون عن آرائهم بوضوح وسهولة .

الباب الثانى

وظائف الإدارة

الفصل الخامس :التخطيط الإدارى

الفصل السادس : التنظيم الإدارى

الفصل السابع : صنع وإتخاذ القرار الإدارى

الفصل الثامن : التدريب

الفصل التاسع : التوجيه الإدارية

الفصل العاشر : الرقابة

الفصل الحادى عشر : تقويم الأداء

الفصل الخامس

التخطيط الإدارى Planning

أولا : ماهية التخطيط الإدارى :

التخطيط الإدارى هو إحدى الوظائف الإدارية التى تشير إلى التصور الذى يوضع فى اللحظة الحالية محملا بتصور تفصيلى لما سيكون عليه الغد وكأنه محاولة لاستحضار المستقبل على الورق بمعنى أنه . مرحلة التفكير التى تسبق أى عمل فى المنظمة متصمنا بتحديد الأهداف ، وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذها من أموال وأفراد وخدمات وكذلك أساليب وطرق تنفيذه هذه الأهداف ومواعيدها .

والتخطيط الإدارى ينظر إلى الماضى قبل أن يضع أهداف المستقبل فهو الطريق الذى يعبر عليه لنتقل من موقعنا الحالى إلى موقع مستهدف أفضل . كما يعرفه البعض على أنه التقدير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين . فهو عمل يسبق التنفيذ .

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهى القاعدة التى تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى . والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن أسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف . بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف وفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هى:

- 1- ماذا نريد أن نفعل ؟
- 2- أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟
- 3- ما هى العوامل التى ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟
- 4- ما هى البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الأفضل ؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التى سيقوم بها الأفراد ، والإدارات ، والمنظمة ككل لمدة أيام ، وشهور ، وحتى سنوات قادمة . التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال :

- 1- تحديد الموارد المطلوبة .
 - 2- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين ، مشرفين ، مدراء) المطلوبين .
 - 3- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجزأ (الهيكل التنظيمي)
 - 4- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .
- وعلى ذلك فإن التخطيط : هو الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .

ثانيا : مراحل التخطيط الإداري :

يتضمن التخطيط الإداري المراحل التي تعبر عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط الجيدة ويمكن توضيحها من خلال النحو التالي :

1- التعرف على الواقع :

يتضمن ذلك معرفة وتحديد الموارد المتاحة مادية أو بشرية وكذلك الإلمام بالأحداث الماضية والحالية كتمهيد للقدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لهذا الواقع أي تدرس العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات .

2- تحديد الأهداف :

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع تحديد أهدافنا بشكل واضح أي تحدد النتائج المستهدفة ومستوياتها وأولوياتها وأهميتها النسبية .

الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف والنتائج فإنها أيضا مسئولة عن وضع وتحديد هذه الأهداف، ولأن جوهر عملية التخطيط هو تحديد الإجابة الدقيقة عن التساؤلات التالية :

– ماذا تريد ؟

– ولماذا ؟

– وكيف نصل إلى ما نريد ؟

فإن هذه التساؤلات التي تمثل جوهر التخطيط لابد وأن تكون الإجابة عليها هي أهم أجزاء منظومة مهارات المدير .

أنواع الأهداف:

إذا كان تعريف الهدف هو نتيجة مطلوب تحقيقها في المستقبل ، فإن هذه النتيجة ستربط بجانبين أساسيين هما :

- المجال أو النشاط التي تتم هذه النتيجة في إطاره .
- المحددات أو المعايير التي سيتم بها قياس هذه النتيجة وبناء على ذلك فقد كان تقسيم الأهداف إلى :

الأهداف العامة :

والتي تعبر عن المجالات والأطر التي تتم فيها هذه الأهداف ومن أهم أمثلتها :

- الإنتاجية (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الإنتاجية) .
- السوق (حيث يكون الهدف العام هو زيادة حصة المنظمة من السوق) .
- تنمية الموارد البشرية (حيث يكون الهدف العام هو دعم القدرات البشرية في المنظمة) .
- الرضا الوظيفي (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الخدمات المادية والعينية والجوافز بأنواعها للعاملين) .
- الربحية (حيث يكون الهدف العام هو تعظيم العائد على الاستثمار) .

الأهداف التفصيلية :

- وهي التي تعبر عن محددات الأهداف والنتائج وتمثل هذه المحددات في :
- الزمن : ويعنى بالفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى النتيجة المستهدفة .
 - الكمية : وتعنى الحجم أو الكم أو المبلغ المطلوب الوصول اليه من خلال هذا الهدف .
 - النوعية : وتعنى بالمستوى أو المواصفات اللازم توافرها في النتيجة أو الهدف .
 - التكلفة : وتعنى بتحديد كل مايجب إنفاقه أو دفعه في سبيل الوصول إلى الهدف .

معبرا بقيم مالية : وبالطبع فإن أفضل الأهداف هي تلك التي يتم تحديدها على أساس تحقيق أقل زمن ، وأعلى كمية ، وأقل تكلفة وأعلى نوعية . وفي هذا الإطار أيضا قد يتم تقسيم الأهداف وفقا لنوعية الخطط التي تعبر عنها هذه الأهداف إلى أهداف مواعيد طويلة الأجل ، أهداف متوسطة الأجل ، وأهداف قصيرة الأجل .

3. وضع السياسات :

في ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف هذا البديل المناسب التي ترشد المتقدمين على اختلاف مستوياتهم نحو تنفيذ الأهداف .

4. التقييم :

بعد وضع عدد من البدائل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف تبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف كلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوبا فيه أكثر أى إننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف .

5. وضع التنبؤات وإعداد موازنات التخطيط :

هنا نبدأ بالاختيار أى تحديد البديل الأفضل أى أن المنظمة تختار البديل الذى يحقق هدفها وينسجم مع سياستها ويكون مخاطرة قليلة ثم يتم الترجمة الرقمية والكمية لكل الأنشطة التى تحتويها هذه الخطة وكذلك تحديد الأدوار فى إطار زمنى ومكانى.

6. تحديد البرامج والجداول الزمنية للأعمال والأنشطة التى تنطويها الخطة:

وفي ضوء البديل الذى يتم اختياره يقوم المخطط بتجديد الأنشطة والأعمال التى يجب القيام بها بوضع البديل المختار لوضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل سياسات وإجراءات، وقواعد ، وبرامج ، ميزانيات يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان التنفيذ .

7. وضع النظام المناسب للمتابعة وتقييم النتائج :

يتم وضع نظام مناسب للمتابعة وتقييم النتائج وذلك لمعالجة احتمال خطأ الأفراد القائمين بالتنفيذ . فإذا تركت هذه الأخطاء المحتملة قد لا يحقق التخطيط أهدافه وكذلك معرفة ما تم تحقيقه من نتائج .

فى حين يرى البعض الآخر أن مراحل التخطيط الإدارى :

هى عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التى تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات .

الخطوة الثانية : على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 10% فى السنة ، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية .

الخطوة الثالثة : على ضوء تحديد الهدف .حدد البدائل التى من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هى أن نتوسع فى خط الإنتاج القائم أو نبني خطا جديدا لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ فى شراء أسهم أو سندات من السوق المالية ..هكذا .

الخطوة الرابعة : بعد وضع عدد البدائل التى نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائى (10%عائد) كلما كان مرغوبا به أكثر . أى أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلا بديل التوسع سيققق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار فى السوق العالمية .

الخطوة الخامسة : بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة فى تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أى تحديد البديل الأفضل ، وفى هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الأفضل ، الذى يحقق هدفها وينسجم مع سياستها وتكون مخاطره قليلة .

الخطوة السادسة : في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات ، قواعد ، برامج ، ميزانيات . يجب الالتزام بها حيث دونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ . بينما يرى البعض الآخر أن مراحل التخطيط الإداري يمكن عرضها فيما يلي :

المرحلة الأولى : وضع الأهداف وتحديد الأهداف المستقبلية .

المرحلة الثانية : تحليل وتقييم البيئة : تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف .

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل : بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك .

المرحلة الرابعة : تقييم البدائل : عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة .

المرحلة الخامسة : اختيار الحل الأمثل : اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية .

المرحلة السادسة : تنفيذ الخطة : تحديد من سيتكفل بالتنفيذ ، وما هي الموارد المعطاة له ، وكيف ستقيم الخطة ، وتعليمات إعداد التقارير .

المرحلة السابعة : مراقبة وتقييم النتائج : التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها .

ثالثا : أنواع التخطيط الإداري :

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة .

ويمكن تصنيف التخطيط وفقا لذلك على ضوء عدة معايير أهمها :

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل :

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل . ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل . وغاية التخطيط الاستراتيجي هي :

- 1- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
 - 2- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
 - 3- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .
- ومن أمثلته : التخطيط لاضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .

- التخطيط التكتيكي : Tactcalpanning :

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية . هذه الخطط تهم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى ، وكيفية القيام به ، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها . التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي . المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة . وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا ومن أمثلة تقدير حجم الطلب على سلعة معين في السوق .

التخطيط التنفيذي : Operational Planning

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات . الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر . كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة . أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات وإجراءات . وتمارسه الإدارة الوسطى ومن أمثلته تحديد احتياجات الإنتاج من الوارد وقطع الغيار .

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني :

– التخطيط طويل المدى Long – range Planning

هو الذى يغطى فترة زمنية طويلة ، ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط المدى .

– التخطيط متوسط المدى Medium – range Planning

وهو التخطيط الذى يغطى فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطى الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .

– التخطيط قصير المدى Short – term Planning

وهو التخطيط الذى يغطى فترة زمنية تقل عن السنة .

(ج) التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions

- تخطيط الإنتاج Production Planning :

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين فى إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .

- تخطيط التسويق Marketing Plannig

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج ، والتسويق والترويج ، والتوزيع .

- التخطيط المالى Financial Planning :

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية انفاقها .

– تخطيط القوى العاملة Human – resources Planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب والتدريب، والتطوير الخ .

تخطيط الشراء والتخزين Purchasing & storage

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين ، ظروف التخزين ،..... الخ .

بناء على ماسبق عرضه من أنواع مختلفة للتخطيط الإداري يمكن أن نستنتج أن للتخطيط الإداري خصائص منها :

- تشغيلي تكتيكي استراتيجي حسب التأثير .
- قصير المدى متوسط المدى طويل المدى حسب الزمن .
- تخطيط التسويق تخطيط الشراء والتخزين تخطيط القوى العاملة التخطيط المالي تخطيط الإنتاج حسب الوظيفة .

(د) التخطيط الجيد او الفعال :

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطا فعالا إلى حد كبير ومن أهمها :

- أن يكون التخطيط مرنا ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات .
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول .
- أن يكون واضحا وبعيدا عن العموميات .
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الانتاجية والمالية ... الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة .

رابعا : مستويات التخطيط الإداري :

كان مضمون التخطيط هو رفع تصور مسبق لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة ، فإن هذا التخطيط سيقسم إلى أنواع ومستويات مختلفة من حيث :

- النشاط الذي يعبر عنه هذا التخطيط .
- الفترة الزمنية التي يعبر عنها التخطيط .
- المستوى الذي يعالج هذا التخطيط .

وينقسم التخطيط من حيث المستوى الذي يعالجه إلى :

المستوى القومى : وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التى تتم على مستوى الدولة ككل.

المستوى القطاعى : وغالبا ما يكون تناول للتخطيط القومى بشكل جزئى ، كالتخطيط للتعليم ، والتخطيط الصحى ، والتخطيط الصناعى .

مستوى المنظمة : هو الذى يعنى بالخططة الشاملة امنظمة ما خلال فترة زمنية معينة بالطبع فإن هذه الخططة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التى داخل المنظمة .

خامسا : شروط التخطيط الإدارى الفعال :

يجب أن يتصف التخطيط الإدارى الفعال بمجموعة من الشروط لكى نصل إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة تبلور فى الآتى :

- 1- يجب أن يتصف التخطيط بالمرونة .
- 2- اشتراك جميع المستويات الإدارية فى إعداد الخططة .
- 3- أن يرتبط التخطيط بالمستقبل .
- 4- تحديد زمن الخططة .
- 5- التكامل بين التخطيط والتنفيذ .

سادسا : مقومات التخطيط الإدارى الفعال :

1- تحديد الأهداف :

تعد عملية تحديد الأهداف من العمليات التى تحتاج إلى الوقت والجهد سواء ما يختص بالتنبؤ بالمستقبل أو ما يخص الموارد المتاحة وعله يجب تحديد الأهداف بالوضوح والدقة .

ومعنى ذلك أن تحديد الأهداف فى الإدارة العامة عملية صعبة وتختص السلطة بمهمة الموافقة أو عدم الموافقة على هذه الأهداف الواردة بالخططة العامة للدولة .

2- حصر موارد الدولة :

عندما توجد أهداف واقعية وواضحة ولا يتوافر لتحقيقها الموارد اللازمة فإنها تصبح أهدافا غير واقعية ولا يمكن تنفيذها ولهذا فإن الأهداف توضع بشكل عام ثم يتم تعديلها

بناء على نتائج عمليات تحديد وحصر الموارد وهذا التعديل ضرورى لتكون الأهداف واقعية - وقابلة للتنفيذ فى حدود المتاحة من الموارد وما يمكن الحصول عليه خلال فترة تنفيذ الخطة .

3- توفير الجهاز الإدارى الكفء :

إن نجاح الجهاز الإدارى فى إعداد وتنفيذ الخطة يتطلب توفير خبرات إدارية فنية ، فلا يكفى وجود أهداف محددة أو توفير الموارد اللازمة دون توفير العناصر الإدارية والفنية القادرة على استخدام هذه الموارد والاستخدام الفعال من أجل تحقيق الأهداف وعلى الإدارة العامة أن توفر هذه الخبرات لإعداد وتنفيذ الخطط .

4- مدة البرامج :

لكل خطة فترة زمنية محددة فهناك خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل ويتطلب ذلك توقيت مكونات الخطة فإذا كانت الخطة مكونة من مجموعة من البرامج فيجب تحدي المدة الزمنية لكل برنامج وتحديد موعد البدء والإنهاء من كل البرامج لأنه يتوقف عليها تنفيذ برامج أخرى .

5- مرونة الخطة :

إن صعوبة التوقع بالمتغيرات المستقبلية ووجود جزء كبير من الموارد يتم الحصول عليه أثناء تنفيذ الخطة يحتم مرونة الخطة وقابليتها للتغيير عند تغير الظروف وحتى تحقق مرونة التخطيط . يجب إعداد خطط بديلة بحيث يتم تنفيذ الخطة التى تناسب الموقف الذى يحدث.

6- وضوح الخطة :

من الواجب أن تتصف الخطة بالوضوح بحيث يسهل فهمها من قبل الأفراد المتقدمين لها ومن ثم نتجنب التفسيرات الخاطئة .

7- اتباع الأسلوب العلمى :

إن الخطة الجيدة الناجحة يجب أن تعتمد على الأسلوب العلمى فى جميع مراحل إعدادها .

الفصل السادس

التنظيم الإدارى Organizing

أولا : ماهية التنظيم الإدارى وأنماطه وأهميته :

يعتبر التنظيم الإدارى فى عصرنا الحالى سر النجاح للمنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمة أو ربحية أو منظمات لا تهدف إلى ربح فهو العمود الفقرى للمنظمة وهو الذى بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية .

أن التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء فى كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها معا بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم بفاعلية وعملية الربط يمكن تحقيقها رأسيا وأفقيا بواسطة علاقات السلطة والعلاقات الرأسية هى التى تكون بين الرئيس ومرؤوسيه .

أما العلاقات الأفقية فتتطوى على تلك العلاقات التى تكون بين المديرين فى نفس المستوى التنظيمى وتنبع هذه العلاقات العامة من مفهوم السلطة ، ذلك المفهوم الذى يعد واحد من الاعتبارات الحيوية فى الإدارة .

ويكتسب التنظيم الإدارى أهمية خاصة فى كل المنظمات على حد سواء وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها اختلاف البيئة التى تعمل فيها المنظمة مما يجعل مواجهة مثل هذه المتغيرات تحتاج من المنظمة إلى كفاءة تنظيمية عالية .

ومانود التأكيد عليه هنا هو أنه لا غنى للمنظمات عن تطبيق التنظيم الإدارى إلى جانب التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة والاتصالات لأنه مهما توفر للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد والآلات والمواد الخام والأفراد المديرين وغيرها فلا بد من تطبيق العمليات والوظائف الإدارية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها .

وللتنظيم الإدارى تعريفات عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة أو من خلال مفهوم التنظيم فى إطار العمل المنظم الذى تتربط وتتناسق مقوماته برباط معين يؤدى إلى تكوين

عمل جماعى أو وحدة متكاملة نتيجة جهد جماعى منظم ومسئول من خلال الوعى الكامل والإدراك المستمر للعمل المنوط بكل فرد مكلف بعمل فى وحدة انتاجية فقد عرف الكثير من رجال الإدارة التنظيم الإدارى بعدة تعريفات حيث اختلف العديد من الباحثين فى مجال الإدارة فى تعريفهم للتنظيم كهيكل وكمعملية إدارية هامة ولكن فى أكثر الحالات يتم التركيز على أن التنظيم كهيكل إدارى يتسم بعلاقات متداخلة بين الأجزاء الداخلية للمنظمة موضحا المستويات الإدارية الرئيسية بأقسامها ومسؤولياتها وصلاحيات أفرادها وكيفية عملية الإتصال فيما بينهم بمختلف أشكاله من أجل جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الملائم من القيادة الإدارية العليا .

وهناك عدد كبير من العلماء الذين ينظرون إلى التنظيم على أنه عملية تصميم أو مرحلة تصميم أساسها هو تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف .

بينما عرفه سيمون **Saimon** على أنه أنماط سلوكية وسياسة لتحقيق التعقل الإنسانى.

وأىضا يرى وليام سكوت **William Scott** أن التنظيم يعتبر كمنظمة تضم أجزاء عديدة وهى الفرد والتنظيم الرسمى والمناصب والأدوار وكذلك الظروف المادية المحيطة . ويتطلب هنا معرفة العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية المتعلقة بالاتصالات والتنسيق والرقابة ومعرفة الاهداف .

ومن خلال ذلك يمكن الخروج باستنتاجات متعددة لتوضيح مفهوم التنظيم الإدارى :

1- التنظيم الإدارى هو وسيلة وليس غاية يستخدمها الأفراد لترتيب جهودهم وموردتهم ولتسهيل تنفيذ أعمالهم وصولا إلى الأهداف المحددة .

2- التنظيم بمعنى المنظمة هو البناء الذى تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف والذى يضم كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية التى تسعى لتحقيق نتائج محددة فى المجتمع .

3- التنظيم هو نظام يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسى للنظام بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر بها وبؤثر فيها من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت إيجابية أم سلبية .

وتعتبر المؤسسة أو المنظمة وفق هذا المفهوم كنظام يرتبط بنظام أكبر منها وهو القطاع الذى تختص فيه صناعى أم خدمى كذلك فإن النشاطات داخل المنظمة تعتبر أنظمة فرعية تختص كل واحد منها بنشاط معين .

انماط التنظيم الإدارى :

تنقسم أنماط التنظيم الإدارى إلى نمطين أساسين هما :

النمط الاول : الانماط الميكانيكية للتنظيم : والتي تعتمد على تخصص كل وحدة إدارية فى مهام محددة وكذلك تخصص كل موظف داخل كل وحدة تنظيمية فى مجموعة مهام محددة ولا يجوز للوحدات التنظيمية والإدارية أو الموظفين فى هذه الوحدات أن يقوموا بمهام مخالفة أو يتجاوز حدود مهامهم المحددة .

النمط الثانى : الانماط العضوية للتنظيم : والتي تعتمد على فرق العلم وكسر حدود التخصص الدقيق إلى التخصص فى مجموعة مهام متكاملة يجوز تجاوز حدود المهام ما دامت فى صالح تحقيق الهدف الكلى للمنظمة .

اهمية التنظيم الإدارى :

1- يهتم التنظيم الإدارى بتقسيم العمل بين أعضائه إذ أن التنظيم يأسناده عملا معين لكل فرد يعمل بذلك إلى حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره .

2- يعتمد التنظيم الإدارى على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال .

فالتنظيم للإجراءات التى يجب أن تتبع بصدد القيام بمختلف المهام بعض الموظفين من عبء تحديد هذه الإجراءات فى كل مرة يراولون فيها عملية ما .

3- يهى التنظيم الكيفية التى يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة فهو بإيصاله هذه القرارات لمختلف المستويات الإدارية السفلى والعليا بمد العاملين بالمعلومات اللازمة فى أداء أعمالهم .

4- يكفل التنظيم هيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما يساهم في مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري .

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية موهبتهم وتزويدهم بما هو في حاجة اليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقا للإطارات الذي يرسمه لذلك الغرض .

ويتضح من ذلك أن التنظيم ما هو في الحقيقة إلا تنسيق الجهود البشرية في أى منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاءة ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة وهكذا فالتنظيم ليس هدف في ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتزداد أهميته بازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها وكذلك يكبر حجم المنظمة ونوع النشاط الذي تراوله فالتنظيم يعتمد أساسا على المنطق السليم والتفكير الجيد ولكل منظمة ظروفها الخاصة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار .

ثانيا : مبادئ التنظيم الإداري :

لا يمكن لأحد أن يدعى أن التنظيم قديما إلى الحد الذي يجعل مبادئه قوانين راسخة . إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علمائ الإدارة وممارسيها على وجود مبادئ للتنظيم . وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانيا ويمكن النظر لهذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم . ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة مختصرة على النحو التالي :

1- **مبدأ الوظيفة :** أى التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين .

2- **مبدأ التخصص :** أى الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية

3- **مبدأ التنسيق :** الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات وبعمل اللجان المناسبة .

4- **مبدأ وحدة الهدف :** أى أن أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا .

5- مبدأ وحدة الرئاسة : لا يكون الشخص مؤسسا لأكثر من شخص واحد .

6- مبدأ نطاق الإشراف : حيث لا يزيد عدد الرؤوس عن سبعة ولا يقل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة .

7- مبدأ قصر خط السلطة : إقلال المسافة بين أعلى الرؤساء وأقل الرؤوس أى بين التفكير وبين التنفيذ ويجدر الإشارة هنا إلى السلطة ودرجة تفويضها ومن التفويض ومعوقاته .

السلطة ودرجات تفويضها :

يجب الإشارة هنا إلى التفرقة بين كل من السلطة والمسئولية :

1- السلطة هي : الحق في التصرف في توجيه الآخرين بتحقيق أهداف التنظيم .

2- المسئولية هي : الالتزام باستخدام السلطة من أجل تحقيق أو انجاز مهمة أو عمل

معين .

تفويض السلطة :

تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى الرؤوس لأداء عمل معين ولا يعنى أبدا تفويضا للمسئولية إنما يبقى مفوض السلطة مسئولا مسئولية تامة عن نتائج اداء العمل .

وتتوى عملية التفويض على ثلاث عناصر :

– تفويض السلطة المناسبة للمسئولية .

– اسناد المسئولية .

– المسائلة .

تفويض السلطة : عندما يتم تفويض السلطة من مدير إلى رؤوس فإن ذلك يعنى أن

الرؤوس قد تلقى الدعم في التصرفات تماما كالمدير ولكن يحق للمدير الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا استدعى الأمر .

إسناد المسؤولية : وهو تحديد المهام المطلوب من الرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض .

المسائلة : التفويض يعنى خلق التزام لدى الرؤوس لتحقيق اداء محدد لمهمة محددة ، وبالتالي فهو عرضه للمسائلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الموكلة اليه بموجب التفويض .

معوقات التفويض :

يتحفظ الكثير من المديرين على عملية التفويض لأن إجاباتهم إذا تفويض سلطاتهم تكون على النحو التالي :

- يمكننى القيام بالعمل بشكل أفضل .
- يجب أن أحمى الكرسي الذى أجلس عليه .
- لقد تعودت أن أقوم بهذا العمل .
- يجب أن يسيطر على كل الأمور .
- تتوقع الإدارة أن أقوم بنفسى بهذا العمل .
- على أن أحرص على بقائى بالعمل .

ولا يلجا الكثير من المديرين لتفويض سلطاتهم للأسباب التالية :

- يعرفون أن رؤوسهم لا يقدرّون على تحمل المسؤولية .
- أنه موظف جديد .
- هذه أسرار الوظيفة لا يمكن البوح بها .
- أنه يفتقر إلى التدريب .
- أنه ليس فى المكان المناسب .
- لا يسمح لى الوقت لتصحيح الأخطاء .

فن التفويض :

البداية السلمية لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسها بموجب التنظيم الرسمي ثم يسأل نفسه (أى من هذه المهام يمكن أن يقوم بها مرؤسى ؟) وفي هذا الصدد يجب على سؤاله على النحو التالي :

ماذا أفوض ؟ لمن أفوض ؟

ماذا أفوض : المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدرا كبيرا من التفكير الروتيني وبتفويضها للمرؤوسين يمكنه التوجيه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام.

لمن أفوض : المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه ، بالتنوع في إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر امرا ضروريا ، ويتحقق ذلك بتفويض المهام التي تتطلب حدا أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها .

8- مبدأ التسلسل الرئاسي: فالاتصال والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب .

9- مبدأ مركزية السلطة وتفويضها : أى تركيز السلطة في يد شخص واحد أما تفويض السلطة في النهاية هي إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان .

10- مبدأ التوازن : يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدراك بالتساوى كلما أمكن ذلك .

11- مبدأ المرونة: امكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم

12- مبدأ التوصيف المكتوب : توصف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

13- مبدأ الاستمرار والتطوير : يتطلب ذلك نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين .

14- مبدأ المشورة : لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام مشورة الإدارة العليا.

15- مبدأ الفاعلية : الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والأنسجام بين الأبعاد التنظيمية .

ثالثا : خطوات التنظيم الإداري :

يجب على المدير المثابر والمنظم أن يتبع الخطوات التالية إذا ما أراد تنظيم نشاطات منظمة أو قسمة .

1- تحديد ماينبغي عمله : على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحدها الإدارية من أجل أن يتعرف بشكل أفضل على المهام والأعمال التي يتعين عليه القيام بها . والتي في ضوئها يقوم بتوزيع وتخصيص الأعمال على الرؤوسين مع التأكد على ضرورة معرفة هؤلاء بما ينبغي عليه أيضا .

2- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال : إن الخطوة التالية هي أن يقر المدير الكيفية التي سيتم في ضوئها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها - وحينما يقوم المدير بعملية تنظيم مشروع فإن هذه العملية تسمى تقسيم أوجه النشاط ويشمل التقسيم قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام سواء على أساس الوظائف (إنتاج - تسويق) أو على أساس المناطق الجغرافية (فيتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها) أو على أساس السلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع للعملاء، ثم يقوم المدير بتوزيع الوظائف على الرؤوسين في ضوء الكادر الوظيفي العامل به

3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق : إن عطاء كل من الرؤوسين عملا مستقلا يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق **Coordination** وذلك لكي يتسلم العملاء طلباتهم في الوقت والمكان المناسب .

4- تقرير مدى (نطاق) الاشراف : نقصد بنطاق أو مدى الاشراف بالنسبة للمدير ذلك العدد من الرؤوسين التابعين مباشرة للمدير . وأن اتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح

للإشراف يعد أمرا هاما فقد يكون هناك عدد قليل جدا من الرؤوسين . ويعنى ذلك أن وقت المدير غير مستثمر بشكل فعال بينما قد يكون العدد كبيرا جدا . مما يجعل المدير عاجزا عن السيطرة عليهم أو أن وقت المدير يكون مستثمرا لنهايته .

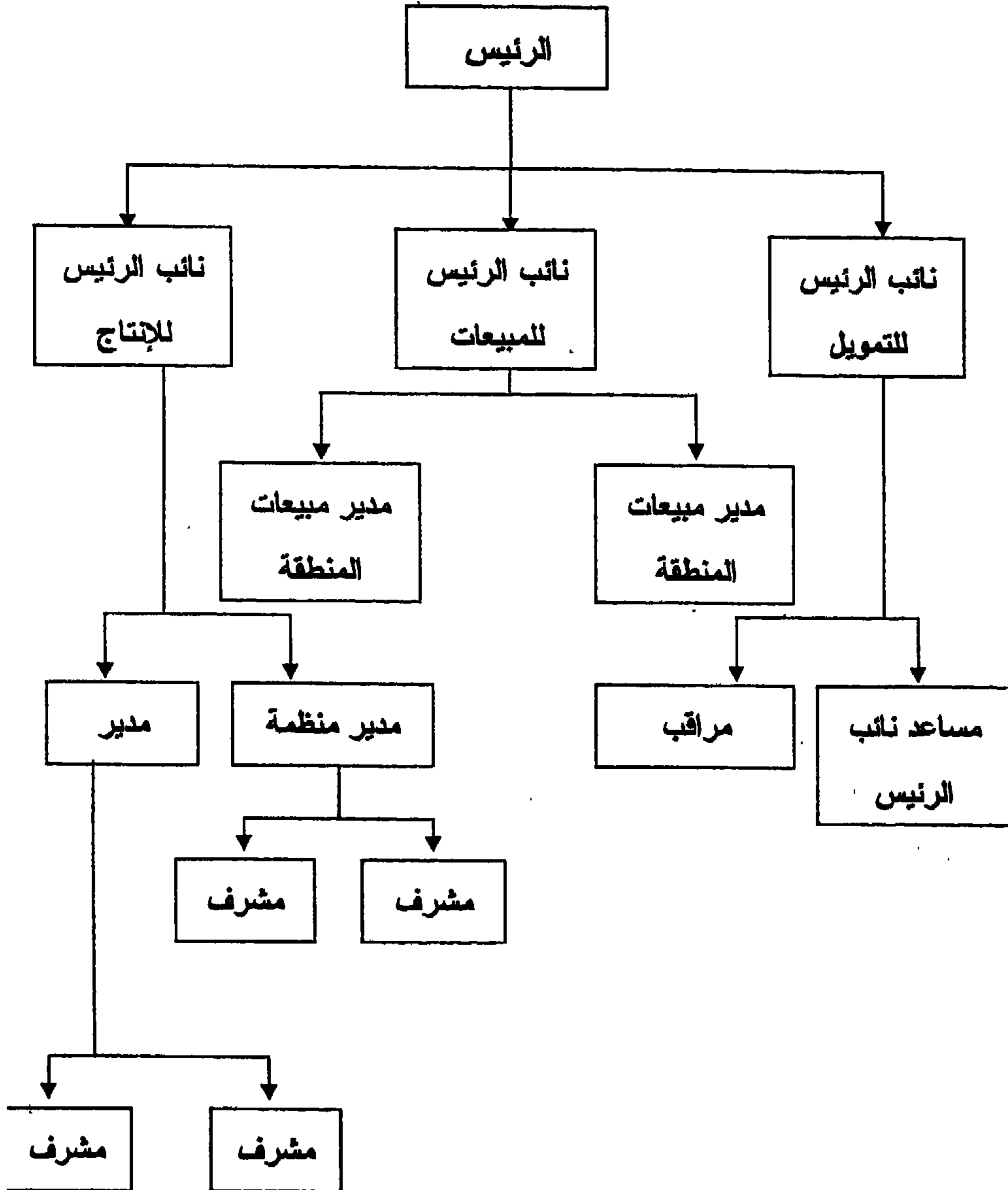
5- تقرير السلطة اللازمة : إن الخطوة الخامسة هي تقرير وتحديد حجم السلطة التى ينبغى للمدير تفويضها للرؤوسين . فقد يقرر مدير التسويق مثلا تعيين شخص لمهمة الإعلان لكنه يطلب منه أن يراجعها قبل قيام أى حملة إعلانية أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار لهذا الرؤوس .

6- وضع خريطة تنظيمية .

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال وإجراء التعيينات ، فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمى على تنظيماتهم فى الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمى للتنظيم فى شكل خريطة Chart وفى نفس الوقت يقوم المدير بشكل تنظيمى بكتابة وصف للوظيفة لكل الرؤوسين وهذا يوضح بالتفصيل الأنشطة التى يتم تخصيصها لكل رؤوس وبإيجاز فطالما أنه قد تم تحديد مهام الوحدة التابعة للمدير فإن الخطوات التالية فى التنظيم تشمل التقسيم وتحقيق التنسيق واختيار المدى الإشرافى وتفويض السلطة ورسم الخريطة التنظيمية . فالخريطة التنظيمية تمثل التنظيم فى نقطة خاصة من الزمن وتزودنا بعنوان وظيفة كل وظيفة كل مدير كما توضح من خلال خطوط الاتصال مسئولى الأقسام أو الوحدات المختلفة ومن هو الرئيس ومن هم الرؤوسين كما توضح أيضا سلسلة الأوامر Chain of Command (وتسمى أحيانا خط السلطة) .

والخريطة التنظيمية مهمة لأنها توضح مسمى وظيفة كل مدير وتوضح من يحاسب أمام من ومن المسئول عن أى قسم وأى الأقسام تم إنشاؤها وسلسلة الأوامر فضلا عن جعل كل موظف يعرف مسمى وظيفته وموقعه فى التنظيم إلا أنها لا تظهر وصف الوظائف ولا توضع النماذج الفعلية للاتصالات فى المنظمة ولا تبين إلى أى مدى يكون هناك إشراف وثيق بالنسبة للرؤوسين أو المستوى الفعلى لكل وظيفة فى المنظمة .

مثال لخريطة تنظيمية



بينما يرى البعض الآخر أن الخطوات الأساسية لتنظيم شركة أو منظمة يراد إنشاؤها هي كما يلي :

الخطوة الأولى : في هذه الخطوة يطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشاؤها أن يحددوا له ماهي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف . فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضى ، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها .

الخطوة الثانية : هنا سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج ، اختيار التكنولوجيا الملائمة ، تخطيط الإنتاج طويل المدى ، تخطيط الإنتاج السنوي ، جدولة الإنتاج ، استلام المواد ، تخزين المواد ، صرف المواد ...، الإعلان ، البيع الشخصي ، توزيع المواد ، تحليل الوظائف ، تخطيط القوى العاملة ، اختيار العاملين ، وضع المرتبات ، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل ، وضع الموازنات ، ومسك السجلات المحاسبية الخ .

الخطوة الثالثة : بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً ؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية ، والانتاجية والتسويقية .

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة .

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التفسير لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معا أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معا ... الخ ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس :

(أ) التقسيم حسب الوظائف by functions .

(ب) التقسيم حسب المنتج **by product** .

(ج) التقسيم حسب العملاء **by customer** .

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية **by geographic area** .

(هـ) التقسيم حسب مرحلة الانتاج **by phase** .

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع :

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة :

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة الخ .

– المدير العام : إدارة الانتاج ، إدارة التسويق ، الإدارة المالية ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة المشتريات والتمويل .

(ب) التقسيم حسب المنتج :

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة .

– المدير العام : مدير صناعة السيارات مدير صناعة الأجهزة الالكترونية .

(ج) التقسيم على أساس العملاء

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء .

– المدير العام : إدارة منتجات نسائية قسم المنتجات الرجالية .

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية . المدير العام .

(هـ) **التقسيم على أساس الانتاج (العمليات)**

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع .
المدير العام .

الخطوة الرابعة : تحديد العلاقة التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا .

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه العلاقات التنظيمية .

السلطة والمسئولية تفويض المركزية واللامركزية نطاق الاشراف اللجان

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم :

السلطة Authority

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات :

السلطة التنفيذية Lime – Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر ، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص نعين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات .

السلطة الإستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصيح والإستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملومة التنفيذ من قبل الآخرين .

السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هي السلطة التي ستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيسا عليها – كم هو في السلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها .

- سلطة اللجان Committee Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية .

- المسؤولية Reponsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى .

- تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين .

- المركزية واللامركزية CENTRALIZATION & amp ; decentralization

المركزية : هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي . أي تركيز السلطة في الإدارة العليا .

اللامركزية : هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية .

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض . كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها .

- نطاق الاشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته .

- اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية .

الخطوة الخامسة : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ،

لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر .

الخطوة السادسة : اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الإنتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمى تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فى الهيكل ، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب) .

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمى على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) .

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمى (التنظيم) ، والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية ، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة وتكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية :

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمى فى هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمية وهو عبارة عن ماخص فى شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنواها ، أهدافها ، سياستها ، هيكلها التنظيمى بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة : تتمثل فى ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبى أى متغيرات مطلوبة .

والشكل التالى يوضح جميع هذه الخطوات التى سبق عرضها .

ادخال أى تعديلات قد يحتاجها التنظيم تحديد الهدف



اعداد الدليل للتنظيم انتاجية اعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات

8 تسويقية

مالية

ادارية

خرائط من أعلى الى أسفل رسم الهيكل التنظيمى على شطل خرائط شراء

خرائط من اليمين الى اليسار 7 تخزين

↓ أخرى

وظيفى تجميع الأنشطة المتشابهة فى وحدات ادارية وفقا لأحد الأسس

سلى

رؤساء تعيين العنصر البشري جغرافى

مرؤوسين عملاء

↓ اخرى

ادارة الانتاج تحديد العلاقات بين الادارات المختلفة السلطة والمسئولية

تحديد العلاقات التنظيمية 4

ادارة التسويق نطاق الاشراف

الادارة المالية المركزية واللامركزية

ادارة الشراء والتخزين والتفويض

ادارة الموارد البشرية اللجان

ادارة البحوث

فضلا عن أن يرى البعض أن التنظيم الإداري داخل المنظمة والشركات والمؤسسات يقوم بأنشطة فعالة وباردة تبلور في :

- 1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
 - 2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
 - 3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر ما نسب من السلطة .
 - 4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .
- وأن المحصلة النهائية من التنظيم في المنظمة أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

ولا يتم ذلك إلا من خلال خمسة خطوات أساسية يتبلور في :

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف : الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها . من الممكن إنشاء إدارات جديدة ، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة ، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات . أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف : ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكون عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة : المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :

- 1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، ... الخ)
- 2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
- 3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات ، الطبيعية ، الغاية ، المهام ، وأداء الإدارة يجب أولا كأساس للسلطة . هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية .

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة . أما الهيكل الرأسى فيقوم بالتالى :

- 1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
- 2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة .
- 3- فعدد الرؤوسين تحت كل مدير واضح .

رابعاً : أنواع التنظيم الإداري :

التنظيم الإداري يشتمل على نوعين :

- 1- التنظيم الرسمي** **2- التنظيم غير الرسمي**

1. التنظيم الرسمي :

هو التنظيم المعتمد من الإدارة العليا المنظمة وعناصره هي : الإدارة العليا — الإدارة الوسطى — الإدارة الإشرافية .

- 1- العمل المكلفة به المنظمة وهذا العمل يقسم إلى إدارات وأقسام .
- 2- الأفراد الذين يضمهم التنظيم ويتم توزيعها على الإدارات والأقسام .
- 3- بيئة المنظمة الداخلية .
- 4- العلاقات التي تنشأ بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة بصورة رسمية .

2. التنظيم غير الرسمي :

يقتضى وجود مجموعات وأفراد داخل التنظيم الرسمي أن تنشأ بينهم ارتباطات وعلاقات إنسانية واتصالات لتحقيق أهدافهم وهذه العلاقات لا توجد أو تظهر بصورة رسمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي وهي ما تعرف بالتنظيم غير الرسمي والمنظمة الرسمية لا

تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن التنظيم غير الرسمي . ويقول " بارنارد " أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تواجدهم في منظمة عمل واحدة ويحظى التنظيم غير الرسمي باهتمام علماء ومجالس الإدارة حيث لا يجب تجاهل وجوده بالمنظمة لأنه حقيقة مؤكدة والإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التكيف معه لتحقيق أهداف المنظمة .

مزايا التنظيم غير الرسمي :

- 1- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي فإذا ما اعترفت المنظمة بأهمية التنظيم غير الرسمي فإن أعضاءه من العاملين سوف يشعرون بالأمان الذي يساعدهم في تحقيق أهدافها .
- 2- يقلل من مشكلات التنظيم الرسمي لأن اتصال أفراد التنظيم أثناء أداء العمل يعمل على إيجاد روح من المشاركة الوجدانية فيما بينهم .
- 3- يقدم الخدمات للإدارة بطريقة غير مباشرة لأنه يمدّها بالمعلومات المرتدة التي تمكنها من العمل على تصحيح تلك المعلومات .
- 4- تحقيق نوع الرقابة الذاتية على أعمال الأفراد .
- 5- وسيلة تنفيس الأفراد عن المشكلات التي يواجهونها .
- 6- يساعد في نقل المعلومات لمختلف إجراءات التنظيم الرسمي .

خامسا : مميزات التنظيم الإداري في عصر المعلوماتية :

- 1- يركز نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات بين كل أقسام المنظمة دون قيود، وفي جميع الاتجاهات رأسيا ، تصاعديا ، تنازليا ، أفقيا ، أيضا بين المنظمة والمجتمع الخارجي .
- 2- تتميز المعلومات بالدقة ، والموضوعية ، والكفاية ، والحداثة ، والسرعة .
- 3- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحاسبات الآلية المتطورة ونظم المعلومات الذكية .
- 4- استخدام شبكات الاتصالات سواء على المستوى المحلي ، والإقليمي ، والقومي ، والدولي .

- 5- نظام التفاعل مفتوح ومكشّف لكل من الرؤساء والمرؤوسين ليعطى فرصة التأثير الإيجابي على تحقيق أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطها .
- 6- تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية بطريقة ديمقراطية تسمح باستخدام النظام اللامرزي .
- 7- النظام الرقابي موزع على جميع مستويات المنظمة ويركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات .
- 8- مستويات الأداء المستهدفة عالية ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها بمهمة ونشاط .
- 9- الإيمان بأهمية التطوير المستمر للمنظمة وتصميمها التنظيمية .
- 10- التركيز على أهمية التدريب للعاملين والقيادات لرفع الكفاءات في الأداء .
- 11- تتضمن عملية القيادة والإشراف قدرا كبيرا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في تناول جميع موافق العمل ومناقشة مشكلاته بحرية .
- 12- تتضمن عملية الدافعية والإنجاز مجموعة من العوامل المتكاملة من خلال المشاركة والاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وأهدافها .
- 13- التأكيد على أهمية التوافق والتكافؤ بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .
- 14- استخدام مبدأ المشاركة بن العاملين عند وضع أهداف وسياسات واستراتيجيات العمل مما يحفز تحقيق الأهداف المنشودة .
- 15- الوصول بالعاملين إلى مستوى على من الرضا الوظيفي .

الفصل السابع

صنع واتخاذ القرار الإداري

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من العمليات التنظيمية الهامة والتي تعكس عموماً طبيعة إدارة المشروعات والمؤسسات الاجتماعية وتكشف عم أكثر من ميكانزمات البناء الداخلي الإداري الذي يوجد داخل الوحدات العامة من المؤسسة أو المشروع . هذا بالإضافة إلى أن عملية صنع واتخاذ القرار توضح طبيعة النسق الإداري وتسلسل بناء السلطة وطبيعة الخبرات الايجابية والسلبية وأنماط الصراع بين الفئات الإدارية والمهنية وتعكس عموماً نوعية مدخلات ومخرجات العمل التنظيمي ونوعية الإنتاج وكيفية إنجاز الأهداف العامة ومستويات الاتصال الداخلي وتحقيق الفاعلية والكفاءة ، وغير ذلك من عمليات وميكانزمات ادارية وتنظيمية أخرى يمكن فهمها عن طريق دراسة وتحليل مكونات عملية صنع القرار ، وهذا ما يؤكد عليه عموماً علماء التنظيم والإدارة ولا سيما المهتمين بصورة خاصة بإدارة المؤسسات الاجتماعية .

Management of Social Institutions .

أولاً : مفهوم القرار : Decision وطبيعته :

القرار هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبني على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما ، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما ، ففي الحالة الثانية ، تغلب الحتمية على الإدارة الحرة واختيار البدائل الممكنة وفي الحالة الأولى يقال قرار على ما يختار بحرية ويكون قابلاً للتنفيذ مع بدائل موضوعية .

فالقرار هو اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف .

في حين يرى احمد فوزي أن القرار هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد أي أن القرار هو اختيار بين

بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير دائما في موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه .

ومما سبق يتضح أن القرار تدور حول مجموعة من العناصر أولهما متخذ القرار الذى يواجه عددا من البدائل بخصوص ما يجب القيام به وثانيهما : النتائج الاجتماعية المترتبة على البديل المختار وثالثهما هو أن متخذ القرار يجب أن يحدد الأهمية والقيمة المترتبة على كل بديل .

كما نعى كلمة قرار البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لايجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية . على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسين : قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير ، وقسم آخر لا شعورى تلقائى ايحائى .

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات ، أما القسم الثانى فينتهى الى أفعال آتية . وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعى لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغى انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة .

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى حل المشكلة التى تشغله) .

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولا عاما حيث لا استجابة قائمة من قبل - ومن وجهة نظر " لاندبرج " يعتبر القرار الادارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهتهم لتحقيق أهدافها .

ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين) .

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، سياسية ، اقتصادية ، واجتماعية ، وتتضمن عناصر عديدة . ويرى "طومسون" و"تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار) .

ثانيا : أنواع القرارات :

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي :

1- القرارات الفعالة .

2- القرارات غير الفعالة .

1- القرارات الفعالة : هي التي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكرى بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ، مفاهيم إستراتيجية ، شاملة ذات تأثير قوى ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

2- القرارات غير الفعالة : وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

وهناك تصنيفات للقرار للمستوى الإداري :

1- القرارات التشغيلية

2- القرارات الإدارية .

3- القرارات الإستراتيجية .

1. القرارات التشغيلية : تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون ، اختيار وسيلة الإنتاج .

2. القرارات الإدارية : تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد

تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات، إعداد الموازنات .

3- القرارات الإستراتيجية : تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير قرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى ، قرارات المنتج الجديد .

ومنها ما يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي :

1- القرارات المبرمجة .

2- القرارات غير المبرمجة .

3- القرارات شبه المبرمجة .

1- القرارات المبرمجة : هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا . وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معيار الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغابا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية .

2- القرارات غير المبرمجة : هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد أنماط محددة لكل هذا النوع من المشكلات وبالتالي بسود فيها حالة عدم التأكد .

3- القرارات شبه المبرمجة : هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات .

كما يصنفها بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي :

1- القرارات الشخصية .

2- القرارات التنظيمية .

1- **القرارات الشخصية :** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين .

2- **القرارات التنظيمية :** يمكن غالباً إن لم يكن دائماً تفويضها . وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحياناً قد يتوافق كل منها ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحياناً لا يتوافق وتعيق إحداها الأخرى .

ومنها ما يصنفها ويقسمها كما يلي :

1- **تصنف بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :** فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياساتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

2- **تصنف وفق معيار طبيعتها :** فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع . وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر . أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمة الذاتية . وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

3- **تصنف بحسب درجة امكان جدولتها :** هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها . وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة ، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها . وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

4. **تصنف بحسب محتواها من درجات التأكد :** فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة ، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة ، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على نتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها . على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمداول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ " نظرية القرار " والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للإختيار تحت ظروف عدم التأكد .

5. **تصنف بحسب الموضوع محل القرار :** فهي قد تكون قرارات أجندة أى القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها . وقد تكون قرارات تقضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة ، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف . وقد تكون قرارات تفهيمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

6. **تصنف بحسب درجة التغيير المطلوبة :** وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه . ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لتعدين متقاطعين هما :
العد الأفقى : ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية .

البعد الرأسى : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها .

ثالثا : مفهوم صنع واتخاذ القرار والفرق بينهم :

يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمهما بمعنى واحد . بيد أنه في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل

فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين . ويعتبر القرار عائدا لعمليات صنع القرار وأن صنع القرار هو نشاط إنساني معقد ويعرف مارتين دافيز **Martin Davis** صنع القرار على أنه عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر كما أن القدرة على صنع القرارات هي لب المكون المهني في الخدمة الاجتماعية ، كما أن هناك مبادئ متعددة للوصول للقرار السليم والقرار الفعال ، فالقرار السليم يتخذ عندما تحدد الأولويات بناء على محكات واقعية . بينما القرار الفعال يحقق أهداف صانعي القرار والقرار السليم يزيد من فرص الفوائد ويعظم المنافع لكنه قد لا يكون دائما قرار فعالا .

ويعرف بارسونز **Barsons** صنع القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة ، بينما يرى مارس وسيمون **Mars, Semon** أن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة يهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية . ويعرف جينسبيرج ، وكيز **Ginsberg , Keys** عملية صنع القرار على أنها العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار .

ويرى طلعت السروجي أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة .

بينما يرى أحمد عاطف أن اتخاذ القرار هو : **Decision Macking** العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني . فضلا عن أنها . اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار .

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار .

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين . ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل .

2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .

3- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار .

وتدور عملية صنع واتخاذ القرار فى اطار معين يشمل العناصر الآتية :

1. متخذ القرار:

- خبرته العملية .
- شخصيته ونمط الإدارة الذى يميزه .
- مدى اقترابه أو بعده عن المشكلة .
- مستوى المعلومات المتوافرة له .
- مستوى تحفيزه لاتخاذ قرار .
- حدود سلطاته .
- مدى التأثير المباشر للنتائج على عمله .

2. الهدف من القرار :

أى لماذا نصنع ونتخذ القرار؟

3. درجة الاستعجال لاستخدام القرار :

- عالية .
- متوسطة .

– غير عاجل .

4. طبيعة المشكلة او الموقف :

– معقدة وصعبة .

– سهلة وبسيطة .

5. البيئة المصيبة بمتخذ القرار :

– مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة في الحل .

– "ثقافة " المنظمة التي يعمل بها (ديموقراطية ، أوتوقراطية) .

– الضغوط الاجتماعية والسياسية التي تفرض اتجاهها معنا .

– حدود السلطة " ونطاق السيطرة " .

– نمط القيادة للرئيس المباشر .

– ملائمة مكان العمل لتوفير سبل الراحة المعقولة .

6. الموارد المتاحة :

– الأفراد المدربين لأداء العمل .

– توافر الأجهزة والمعدات اللازمة .

– وجود ميزانية مناسبة .

– الوقت متاح للتخطيط والتنفيذ .

– المكان الملائم للإجتماعات وتنفيذ المهام .

7. المحددات والمعوقات :

– مستوى " الشللية " وتكتلات أصحاب المصالح في مكان العمل .

– مسقى تدخل الرئيس المباشر .

– المؤثرات الخارجية التي تفرض على صانع القرار .

– عدم توافر الامكانيات الأساسية اللازمة .

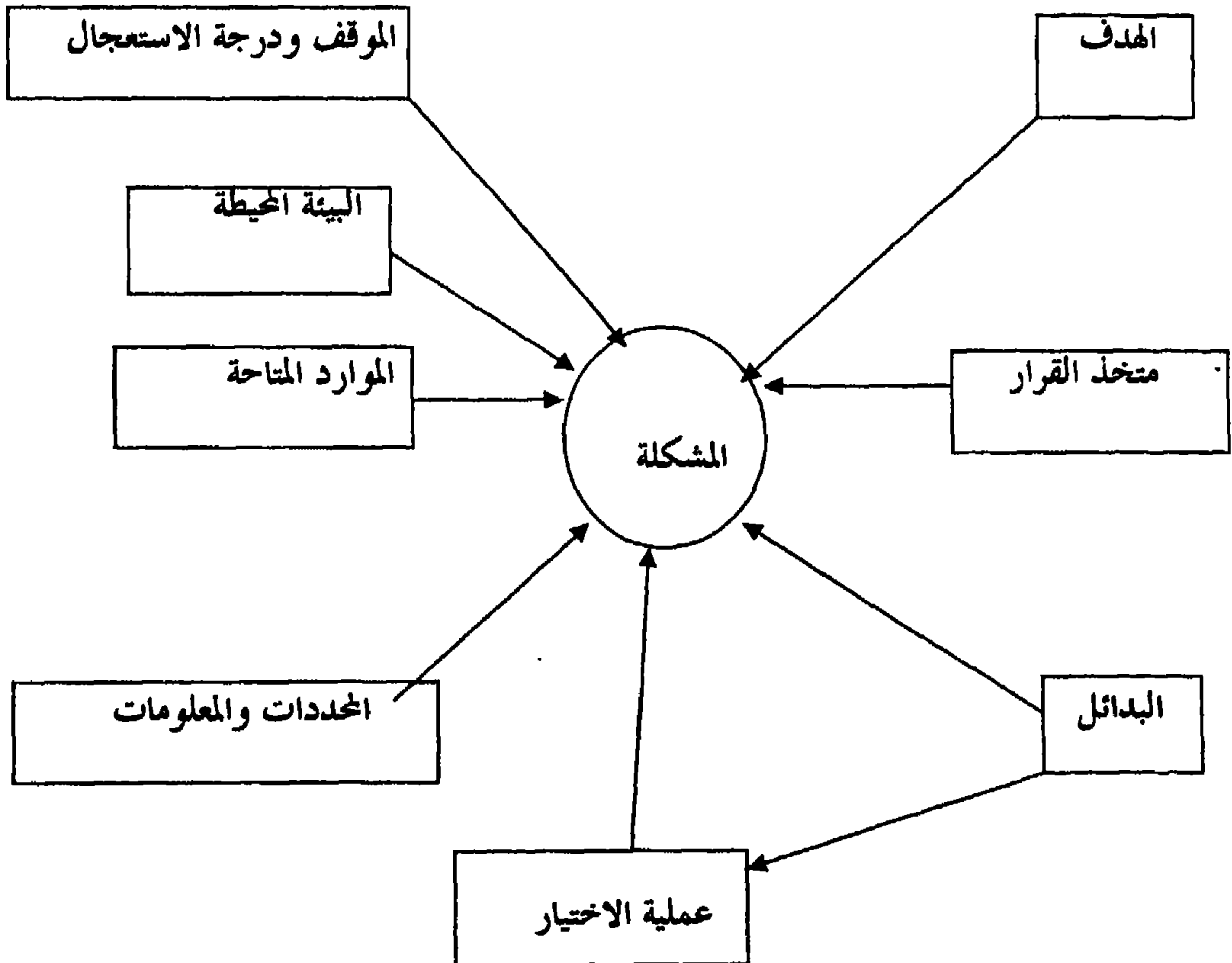
– ضغوط الوقت .

8. توافر البدائل :

- قدرة متخذ القرار ومجموعة العمل على " توليد " البدائل في حالة عدم اعتماد أو استحالة تنفيذ الخطة الأصلية .
- مدى مرونة القيادات في تقبل البدائل .
- مدى "وعي متخذ القرار وفريق العمل بالمتغيرات حولهم والتي تحدث أثناء التنفيذ .
- التقييم الدقيق للإمكانات البديلة المتاحة .

9. عملية اختيار الحل (البديل) الأمثل بين البدائل :

ويمكن عرض هذه العناصر بالشكل التالي :



شكل يوضح عناصر صنع اتخاذ القرار

رابعاً : نظريات صنع واتخاذ القرار (عرض ومناقشة) :

قسم "ج هل " J.Hall وزملاءه نظريات صنع واتخاذ القرار إلى عدة أغطاء وذلك في إطار افتراضهم لنموذج مشكلة صنع القرار ، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات بإيجاز كما يلي :

1- نظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار :

تستبعد هذه النظرية رأى الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار ، خاصة وإن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار ، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد على سبيل المثال ، وتمنحهم الثقة - عند إصدار القرار وبإيجاز فإن دور الجماعة يكون سلبياً طبقاً لآراء هذه النظرية .

2- نظرية الجار الطيب لصناعة القرار :

هذه النظرية عكس السابقة لأنها تؤكد على أهمية العلاقات الطيبة والاحتشائية بين أفراد الجماعة ، ولذا فإنها تحترم رأى الجماعة (جماعة عمل) ورأيهم في اتخاذ القرار وعموماً ، تتبنى هذه النظرية هذا الأسلوب للتخفيف من حدة الصراع ولتحقيق الرضا بين أفراد الجماعة من خلال صناعة القرار والمشاركة في اتخاذه .

3- نظرية الإهمال لصناعة القرار :

تفترض هذه النظرية أن كثيراً من الناس غير مهتمون أو يهملون صناعة القرار والمشاركة فيه ويرجع ذلك الأسلوب والسلوك البشرى نتيجة لعدم الثقة والخوف ، أو عدم تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها ، ولذا فهم غير مكترسون بصناعة القرار .

4- النظرية التقيحية لصناعة القرار :

ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة في صنع القرار والالتزام به ، إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية والالتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى .

5. نظرية الاهتمام بصناعة القرار :

هذه النظرية عكس نظرية الإهمال في صناعة القرار وتقوم على افتراض مؤداه أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تم على طريق توظيف جميع موارد المؤسسة المتاحة لاتخاذ القرار المناسب مع الالتزام به من قبل الجماعة (جماعة العمل) والمؤسسة ككل . من العرض السابق لهذا التقسيم نجد أنه يركز على صحة وسلامة القرار التي تعتمد على خبرة ومهارة متخذ القرار والأساليب التي يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارات وبيئة القرار أي البيئة المادية والنفسية لجماعة العمل داخل المؤسسة ومدى ثقتهم وخوفهم أو تحملهم المسؤولية فضلا عن مدى المشاركة في القرار من جانب المتأثرين به والحاجة إليه .

بينما يرى أحمد مصطفى أن نظريات صنع واتخاذ القرار تنقسم ثلاثة مدارس فكرية ، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإيجاز كما يلي :-

1. النظرية الواقعية :

هي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية في نفس الوقت ، وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة امام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة .

2. النظرية الاستراتيجية :

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كما موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه إزاء أي موقف في المؤسسة .

3. النظرية المختلطة :

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب ، وذلك في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن بسيط ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع

والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل داخل المؤسسة لا تحمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها .

يتضح من العرض السابق للتقسيم الثلاثي الأخير أن هناك إستراتيجية تنتهجها المؤسسة في خطوات محددة لاتخاذ القرار فعال مع مراعاة العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية و.....داخل المجتمع الذى توجد فيه هذه المؤسسة.

خامسا : العوامل المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار :

عملية صنع واتخاذ القرارات عليها عوامل متعددة . ومن أهم هذه العوامل طبيعة المشكلة محل القرار ، والوقت المتاح لاتخاذ القرار ، ونوع المنظمة فضلا عن القوى البشرية والمادية والبيئية المترافرة لها .

ومن هنا يرى ريتشارد هالوواى أن هذه العوامل تتبلور فى الآتى :

1. ضعف تفهم كل طرف لهدف الطرف الآخر :

عادة ما تتخذ أهداف الحكومة شكلا كميا ، مثل زيادة الإنتاج ، وتخفيض نسبة المرض، بينما تتخذ أهداف المنظمات الأهلية صورة كيفية مثل تقوية الاعتماد على النفس وتطوير المجتمع .

2. عدم الثقة من كلا الجانبين :

فالمنظمات الحكومية ترتاب فى أن وزارات وإدارات الحكومة تقبل الرشاوى ، ويعيث بها الفساد وتعانى من عدم الكفاءة أو تهتم فقط بتحقيق أهداف رقمية لإرضاء رؤسائهم السياسيين . والحكومة ترتاب لإى أن المنظمات الأهلية غير فعالة وابتعد بالعمل التأثير الملموس وربما تكون مناهضة للحكومة .

3. ضعف الاتصال داخل المنظمة وفيما بين المنظمات وبين المنظمات والحكومة:

من المهم والضرورى للمنظمات الأهلية التى تعمل فى برنامج حكومى معين فى منطقة ما أن تكون على اتصال بالمنظمات الأخرى العاملة على برامج مكملية لنشاط الأولى فى نفس المنطقة . إلا أنه كثير ما لا تحاول المنظمات من خلال المنتديات المحلية الاتصال ببعضها

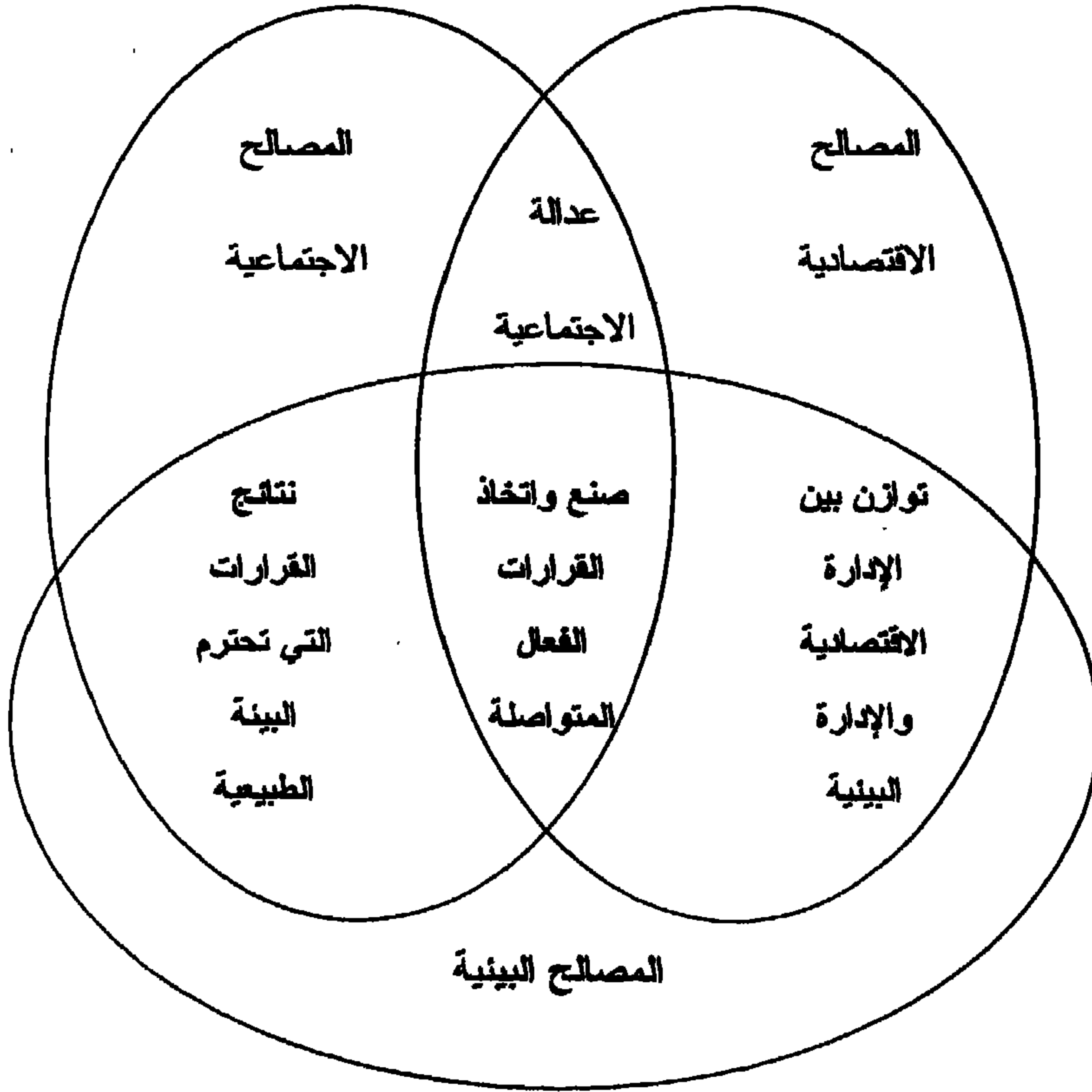
البعض ، مفضلة التنافس عن التشاور. والبرامج والمشروعات المحلية بنفس الأسلوب ، تتطلب تنسيقا جيدا مع الإدارات الحكومية التي تكمل بعضها بعضا ، إلا أنها تفتقر لقنوات الاتصال والمنتجات اللازمة لذلك فضلا عن الافتقار لقنوات الاتصال الجيدة والمرنة داخل المنظمة .

بينما يرى دايفى Davy أن هناك تفاعل بين عوامل سياسية ومؤسسية واجتماعية يؤثر على صنع واتخاذ القرار وهذا ما يوجد توازنا بين الاعتبارات المجتمعية والبيئية والاقتصادية في إطار مشروعات التنمية التي يراها القطاع الخاص . كما أنه يستجمع عناصر العدالة الاجتماعية وخدمة البيئة والتنمية المتواصلة .

وهذه العوامل كما يلي :

- 1- تقييم وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية للإستثمارات (بما في ذلك الآثار على الجماعات ذات الأوضاع الهشة ، الموارد الثقافية ، والبنى الاجتماعية ، واستخدام الموارد الطبيعية بواسطة المجتمعات المحلية ،)
- 2- تحديد المسئوليات المؤسسية فيما بين الحكومات والقطاع الخاص لتقديم الدعم للأنشطة الاجتماعية وأنشطة تنمية المجتمع المحلي ويكون ذلك إما للتلطيف من آثار اجتماعية محتملة أو لتحسين التماسك الاجتماعي .
- 3- ضمان التواصل طويل الأجل لمثل هذه الاستثمارات في البيئة الأساسية الاجتماعية من خلال الجهود العامة ، ومناهج المشاركة .
- 4- الوعي الداخلي للمنظمات بالقضايا الاجتماعية ، وتطوير قدرة هذه المنظمات على إدارة مثل هذه القضايا .

ويمكن تلخيص ما سبق من عوامل في الشكل التالي :



كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في وضع واتخاذ القرار يمكن عرضها على النحو التالي :

1- أهداف المنظمة :

مما لا شك فيه أن قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية .

2. الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وإنما تباشر نشاطها فى المجتمع وللمجتمع . ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

3. الواقع مكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لايكفى المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقى كما بسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفى رأى "سيمون " أن القرارات هى شئ أكبر من مجرد الفروضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقى بالإضافة الى محتواها الواقعى .

4. العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الاطار السلوكى لتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الاول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره .

الجانب الثانى : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

– تحديد الأهداف له .

– إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم .

– مده بالمعلومات والبيانات والتدائل .

– اسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

بينما ترى منى خزام أن هناك عوامل تؤثر على صنع واتخاذ القرارات تتمثل فى :

1- العوامل المالية وتتضمن ما يلي :

- (أ) توافر المال اللازم لاستمرار نشاط المنظمة .
- (ب) الدعم الحكومي والأجنبي المالى للمنظمة .
- (جـ) القوانين والقرارات المنظمة للوضع المالى .
- (د) مدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمنظمة .

2- القدرات التنظيمية للمنظمة وتتضمن ما يلي :

- (أ) توافر الكوادر البشرية المدربة والقادرة على إدارة المنظمة بكفاءة .
- (ب) توافر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية .
- (جـ) وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المنظمة .
- (د) وجود تسهيلات تكنولوجية ونظم معلومت وقاعدة بيانات حديثة تساعد على اداء الأنشطة المختلفة .

3- نوعية البيئة والثقافة التى تعمل فى إطارها المنظمات وتتضمن ما يلي :

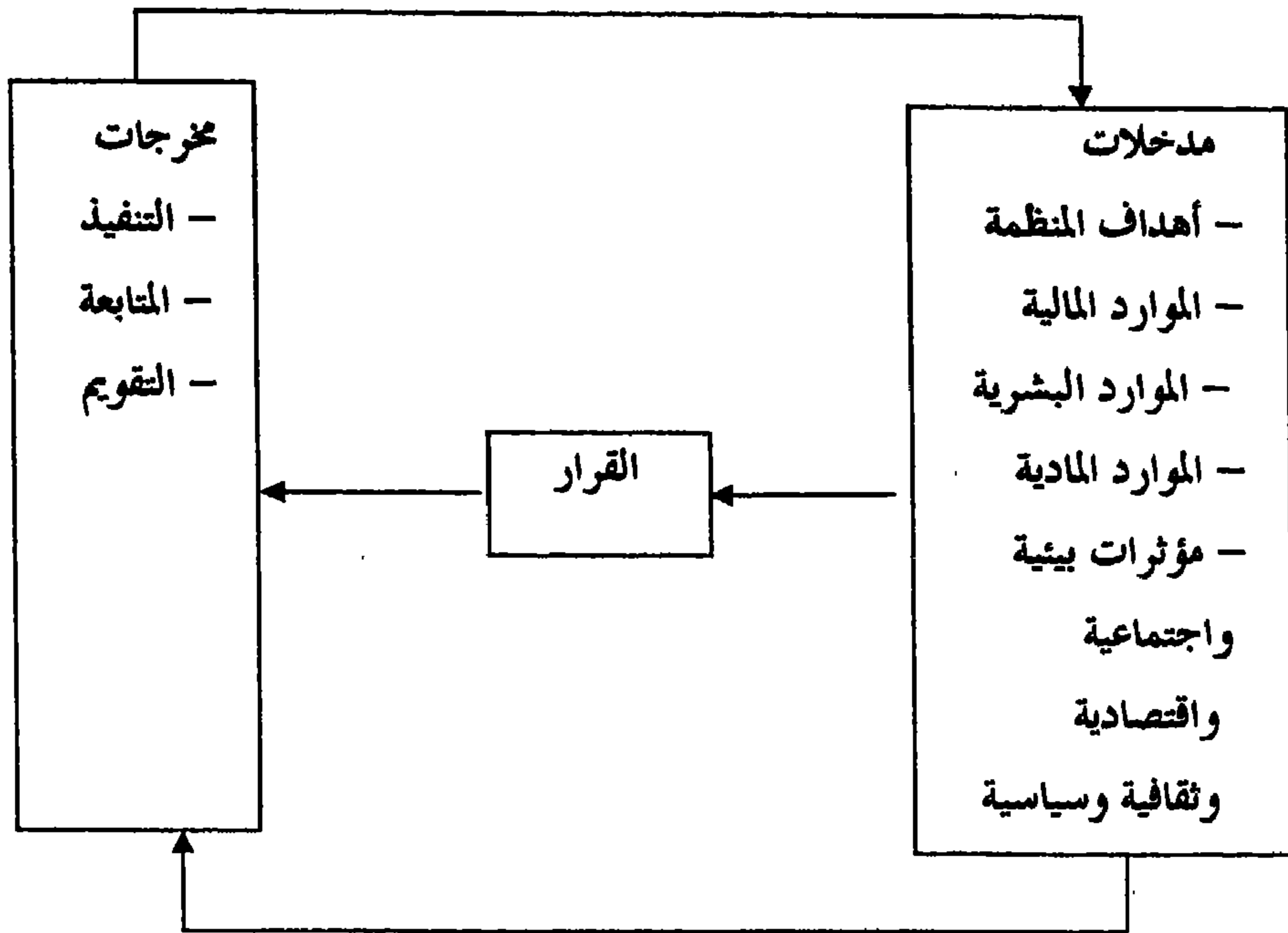
- (أ) الاتجاه نحو التطوع .
- (ب) الشعور بالانتماء للمواطنة .
- (جـ) تقدير التنوع والاختلاف الإنسانى .
- (د) الشفافية والوضوح .

4- الديمقراطية وحرية المناقشات فى المنظمة . وتتضمن ما يلي :

- (أ) طريقة وصول المستولون فيها إلى مناصبهم .
- (ب) معدل دوران السلطة فى مراكز اتخاذ القرار .
- (جـ) المشاركة فى صنع واتخاذ القرار .
- (د) الحرية فى المناقشات داخل المنظمة .
- (هـ) الديمقراطية فى اتخاذ القرارات .

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع الشكل الاتى :

شكل يوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



سادسا : مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرارات معقدة جدا ، فإن فهم هذه العملية لا يعني إنك ستتحول اتوماتيكيا إلى متخذ قرار فعال ، ويتم اتخاذ القرار على مراحل قد يسقط متخذ القرارات من هذه المراحل ويقصرها على عدد أقل .

ويرى محمد سويلم أن مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات هي :

1. الحادث المنبه :

نجد أنه قد يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول في عملية القرارات ، وقد يكون هذا المنبه هو وجود فجوة في الأداء **Performance gap** أو قد يكون فجوة في الفرصة **Opportunity Gap** ن ونجد أن الأفراد متخذى القرارات يختلفون تماما في مدى استجابتهم للحادث المنبه .

2- تعريف المشكلة :

إن الوظيفة الأولى في اتخاذ القرارات هو الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتحديد ما ، ولكن أسوء النصائح وأكثرها ضياعا للوقت هو التحديد السريع لحقيقة المشكلة دون التعرف الصحيح عليها .

هذا ولا يمكن الحل في تحديد حقيقة المشكلة فيما يسمى بالتشخيص للأعراض ، وهي الطريقة المستخدمة بواسطة معظم المديرين . حيث يعتمد ذلك على الخبرة أكثر منه على التحليل والذي يمكن من خلاله وحده تحديد المشكلة في المنظمة ، وللوصول إلى تعريف للمشكلة ينبغي البدء بالتعرف على العمل الحاسم أو العوامل الحاسمة التي ينبغي تغييرها في الموقف وإيجاد العامل الحاسم من خلال التحليل المباشر للمشكلة ليس أمرا سهلا ويمكن استخدام مدخلين مساعدين في هذا الخصوص وهما تطبيقات لمبدأ يتم إعدادها بواسطة أساتذة الطبيعة التقليديين في القرن الثامن عشر وذلك بعزل العامل الحاسم . والمبدأ هو الحركة الفعلية **Virtualmotion** وأحد المدخلين يفترض بأن لا شيء على الإطلاق سيتغير أو سيتحرك ، ويسأل ماذا سيحدث حينئذ ؟ والمدخل الآخر يسقط الماضي ويسأل ماذا كان يمكن عمله أولم يتم عمله في الوقت الذي بزغت فيه المشكلة والذي أثر فعلا على الوقت الحالي .

وتتمثل الوظيفة الثانية في التعريف بالمشكلة في تحديد ظروف حل ومواجهة المشكلة وينبغي بذلك التفكير في أهداف ذلك الحل والتي ينبغي أن تعكس تلك الأهداف أهداف المنظمة نفسها .

3- تحليل المشكلة :

يتم تحليل المشكلة من خلال تقسيمها والوصول إلى الحقائق ، ومن الأهمية بمكان تقسيم المشكلة بغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار ؟ ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذ ؟ ومن الذي يجب إبلاغه بالقرار المتخذ ؟ ويدون هذا التقسيم المسبق فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا ، لأنه بهذا التقسيم وحدة من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا ؟

وللتقسيم أربعة مبادئ هما :

أولاً : مستقبلية القرار (والتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها أن يطل القرار المتخذ)

ثانياً : أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى .

ثالثاً : عدد الاعتبارات النوعية والتي تدخل في اتخاذه .

رابعاً : هل هذا من القرارات الفريدة أو القرارات المتكررة The Uniqueness or Periodicly

وسوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل أكثر منه يحل أو يسهم في حل المشكلة الباشرة أو المجلة على حساب المنظمة ككل . لأن هذا التقسيم يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وأهداف الجزء الذي يسأل عنه مدير في موقع معين . ولذا فإن هذا التقسيم يضطر المدير لمعرفة المشكلة من وجهة نظر المنظمة ككل .

4. تحديد الطول البديلة :

لا يوجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة وأن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الاقتراحات الأساسية إلى مستوى الوعي بها وإجبار أنفسنا على فحصها واختيار سلامتها . ولا تعتبر الحلول البديلة ضمانا للحكمة أو القرار السليم ، ولكنها على الأقل تمنع مانعبره القرار الخطأ . وهي أدواتنا لتجنيب وتدريب الخيال والتصور من جانب المدير وتختلف طبيعة البدائل حسب طبيعة المشكلة وتتم بالتوضيحات البديلة دون النظر إلى مدى شيوع أو انتشار الظاهرة محل النظر والبحث .

5. تقييم البدائل والاختيار :

أي دراسة كل حل من الحلول البديلة دراسة وافية بناء على ما توفر من بيانات ومعلومات كافية وحديثة ودقيقة ، ثم اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ويحقق الهدف بفاعلية أكثر .

مع مراعاة معايير الآتية لاختيار أفضل الطول :

(أ) المخاطرة :

حيث يقدر مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة فلا يوجد تصرف بدون مخاطر، وكذا لا يوجد عدم تصرف بدون مخاطر . والذي يعنينا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة . ولكن ما يعنينا هو النسبة بينهما وبذلك فكل بديل ينبغي أن يتضمن تقيما للمميزات الترجيحية له .

(ب) الاقتصاد في الجهد :

حيث يجب تحديد أى من البدائل والتي يمكن أن تعطى أفضل النتائج بأقل الجهود ، والتي تحقق التغير المطلوب بأقل تكلفة ممكنة للمنظمة .

(ج) التوقيت :

من الصعب وضع نظام للقرارات من حيث الوقت حيث يصعب تحليلها ، وحيث تعتمد على الإدراك ولكن يجب مراعاة إذا كان يتسم بأنه عاجل فإن البديل ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحى أن هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذى قد يكون مطلوبا ، وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا كما يجب أن يرفع رؤية المنظمة إلى مجال جديد بأهداف جديدة .

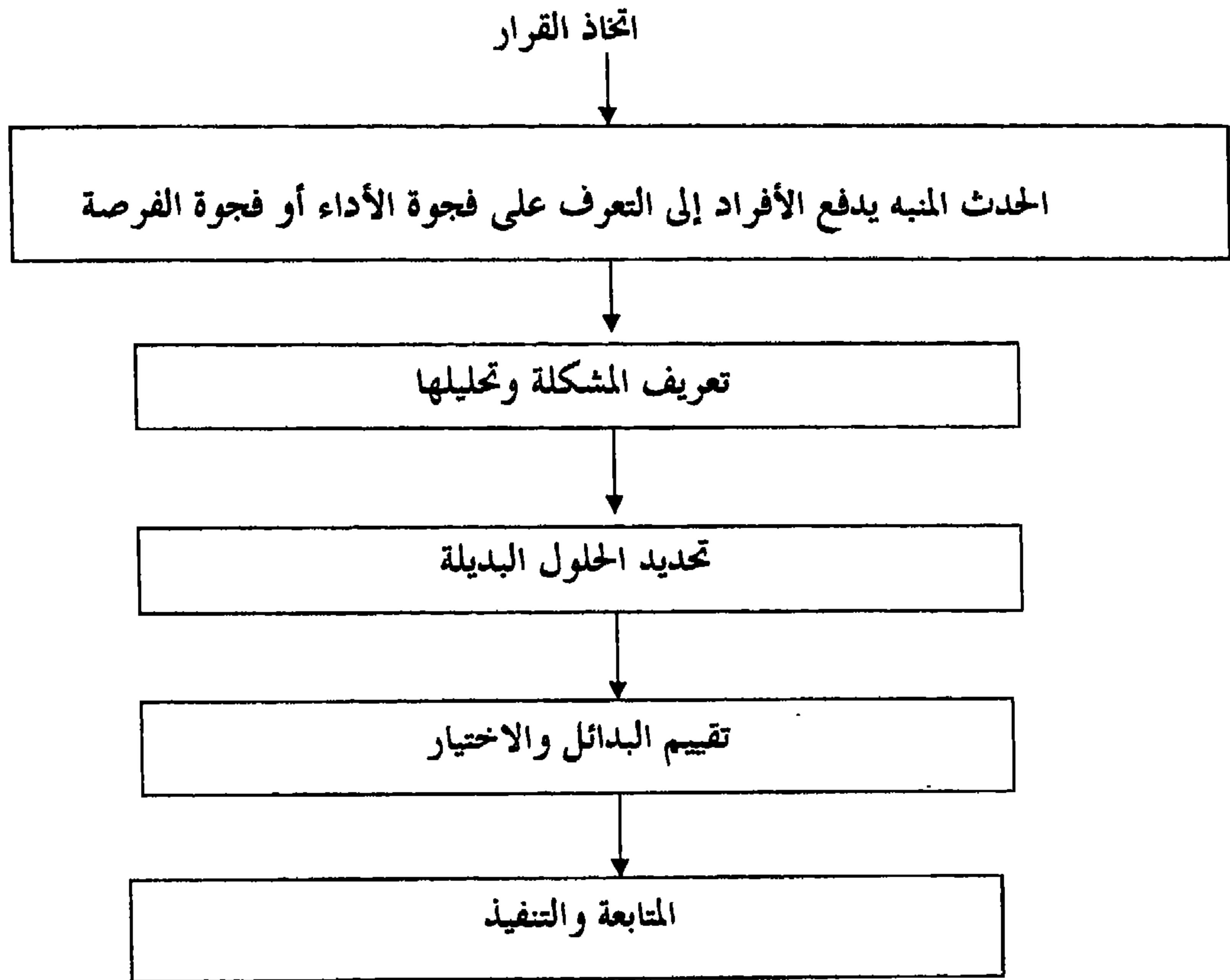
(د) قيود الموارد :

من أهم الموارد المقيدة مورد العنصر البشرى الذى سينفذ هذه القرارات ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه وأن رؤيتهم وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذى يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا .

6. المتابعة والتنفيذ :

وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ الخطة الموضوعة وخروج القرار إلى حيز النور ومتابعة تنفيذه في كل خطوة للكشف عن المشكلات والعقبات والتغلب عليها .

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع شكلا توضيحيا لمراحل وخطوات اتخاذ القرار .



بينما يرى جون John أن خطوات مراحل اتخاذ القرار كما يلي :

1- تحديد الأهداف والأغراض .

2- تحديد المشكلة .

3- تحديد الأولويات .

4- تحديد بدائل الحلول .

5- تقييم البدائل المقترحة .

6- اختيار البديل المناسب .

7- التنفيذ .

8- التغذية العكسية .

بينما يرى أحمد عاطف أن مراحل وخطوات اتخاذ القرار يمكن عرضها على النحو التالي :

1- تحديد المشكلة (بتجميع الحقائق والمعلومات)

هى المرحلة الخاصة بتشخيص المشكلة وهى أهم خطوة حيث يعتمد عليها باقى الخطوات ، حيث أن تحديد المشكلة تحديدا واضحا تعتبر نصف محولة فيجب تحديد المشكلة ووضعها بدقة باختيار البيانات المرتبطة ارتباطا مباشرا بالمشكلة وواقعها .

ولكن هناك العديد من الأسباب والعقبات التى تحول دون تحديد المشكلة بدقة نذكر منها :

(أ) انسياق الفرد وراء المشاكل الفرعية مما قد يفقد إحساسه بالمشكلة الرئيسية.

(ب) ضعف القدرات الإدراكية.

(ج) عدم كفاية البيانات المتاحة والتى تلزم لتحديد المشكلة .

(د) قد تكون هذه البيانات مضللة أو سطحية مما يؤدي إلى اللبس فى التفكير بدلا من جلالته ووضوحه .

(هـ) كثرة البيانات وتفاوت أهميتها بما يشتهى الانتباه والتركيز على العناصر الأكثر اتصالا بحل المشكلة .

2- تحليل المشكلة (مكتبيا / ميدانيا)

إن الخطوة الثانية هى تحليل المشكلة أى تصنيفها وتحليل الحقائق والمعلومات التى سبق الوصول إليها عند تحديد المشكلة لغرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار ؟ ومن الذى يجب استشارته عند اتخاذ القرار ؟ ومن الذى يجب إبلاغه بمضمون القرار ؟

والنقطة الأساسية هنا أن تصنيف المشكلة وتحليلها يتطلب قدرا مناسباً من المعلومات وخاصة أن درجة سلامة القرارات المتخذة تتوقف على المعلومات اللازمة ومدى سلامتها وصحتها ثم ترتيب هذه البيانات فى علاقات مفيدة تمكن من تحليلها وعمل المقارنات واستخلاص النتائج . واستبعاد البيانات غير الدقيقة والمتحيزة .

ولكن هناك عقبات تصادف تحليل المشكلة نذكر منها :

(أ) قصور أجهزة الاحصاء والأجهزة التنفيذية المستولة عن اعداد البيانات الضرورية وتنظيمها ومرجعتها .

(ب) امتناع المختصون عن إعطاء البيانات وعدم الاعتراف بوجودها عن شعور خاطئ بضرورة تملكها أو حرصا على أسرار المهنة أو رغبة منهم في التظاهر بالأهمية أو خوفا من النتائج التي قد تعكسها بعض البيانات .

(ج) النزوع إلى السرية كأحد القيم السائدة في مجتمعنا والتي ورثها الأفراد .

3. تحديد البدائل المختلفة (اقتراح الطول) :

الواقع أن الوصول إلى هذه الحلول يتم على أساس فكرة عامة تسيطر على التفكير وتقوده أو توجهه وجهة معينة . فقد تكون هذه الفكرة العامة الموجهة مستوحاة من التركيز على عناصر الموقف الراهن المتمثل في ملامح المشكلة وعناصرها وقد تكون تلك الفكرة العامة الموجهة مستمدة من الهدف نفسه نتيجة التركيز عليه وحده . ولكن في الحلول التي يمكن أن تؤدي إلى حل حقيقي للمشكلة أن يتم التفكير فيها على أساس فكرة عامة مستمدة من التركيز على كل من الموقف والهدف في نفس الوقت .

نود الإشارة هنا إلى أن كل مشكلة يوجد لها أكثر من حل ولذلك يتعين البحث عن جميع البدائل (الحلول) التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق التشخيص السليم للمشكلة وإعمال التفكير اللازم لتحديد البدائل المختلفة لحلها . وعدم الانسياق وراء بديل معين قد يبدو لأول وهلة أنه البديل الوحيد لحل المشكلة وبالتالي وقوف التفكير في البحث عن بدائل أخرى مع مراعاة عدم الاستطراد في جمع مالا أهمية فله من حلول هزيلة أو وهمية لا علاقة لها بالواقع .

4. تقييم البدائل (عمل الموازنة والمقارنة بين الطول المقترحة) :

وهي الخطوة التي تلخص في تقييم كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه أو بمعنى آخر المقارنة بين تكلفة كل بديل والعائد منه حتى يمكن استخلاص أنسب البدائل لحل المشكلة . والواقع أن هذه الموازنة تقتضي وضع مجموع من المعايير التي تقييم على أساسها تلك البدائل . ومنها :

(أ) التكلفة .

(ب) الجهد .

(ج) الوقت .

(د) العائد .

(هـ) الموارد المتاحة :

5. اختيار البديل الأمثل :

بعد تقييم كل بديل وتحديد مزاياه وعيوبه تبدأ الخطوة الخاصة باختيار البديل الأنسب والتي تتمثل في العمل على تفصيل واحد من هذه الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار .

ونشير هنا إلى ملاحظة هامة :

أن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لا يمكن مهما بلغت درجة ترشيدها من أن تؤدي إلى نجاح حل المشكلة إذا ما كانت تلك البدائل عاجزة عن أن تؤدي إلى حل المشكلة وبمعنى آخر فإن البدائل الهزيلة لن يؤدي العمل بموجب أحدها على حل المشكلة مهما كانت طريقة اختيارنا له طريقة منطقية ورشيدة وعلى ذلك فإن النتائج الموضوعية للخطوة السابقة والخاصة بتحديد البدائل تعتبر عامل محدد لنجاح هذه الخطوة في اختيار البديل الأنسب كذلك فإن الطريقة التي تتبعها في هذه الخطوة تعتبر عامل محدد أيضا لفاعليتها ونجاحها .

6. التنفيذ (وضع البديل الأمثل موضع التنفيذ) :-

إن القيمة الحقيقية لأي حل أو قرار يتخذ في موقف معين إنما يرجع إلى ما لهذا الحل من قيمة فعلية في إزالة المشكلة الماثلة في ذلك الوقت . لذلك فإن الحل الحقيقي لفاعلية ونجاح الحل البديل المختار يحدد بتقبله وإمكانية تنفيذه ومدى مطابقة نتائج ذلك التنفيذ لما كان متوقعا له . ويتوقف هذا الحل الحقيقي للمشكلة على سلامة الطريقة المتبعة في خطوات السابقة وعلى المقدرة التنفيذية اللازمة ويهمننا في هذا الصدد أن تؤكد على ضرورة استخدام أسلوب المشاركة حتى نضمن قبول فريق العمل واستعدادهم للمعاونة في التنفيذ.

7. متابعة التنفيذ (مكتبيا / ميدانيا)

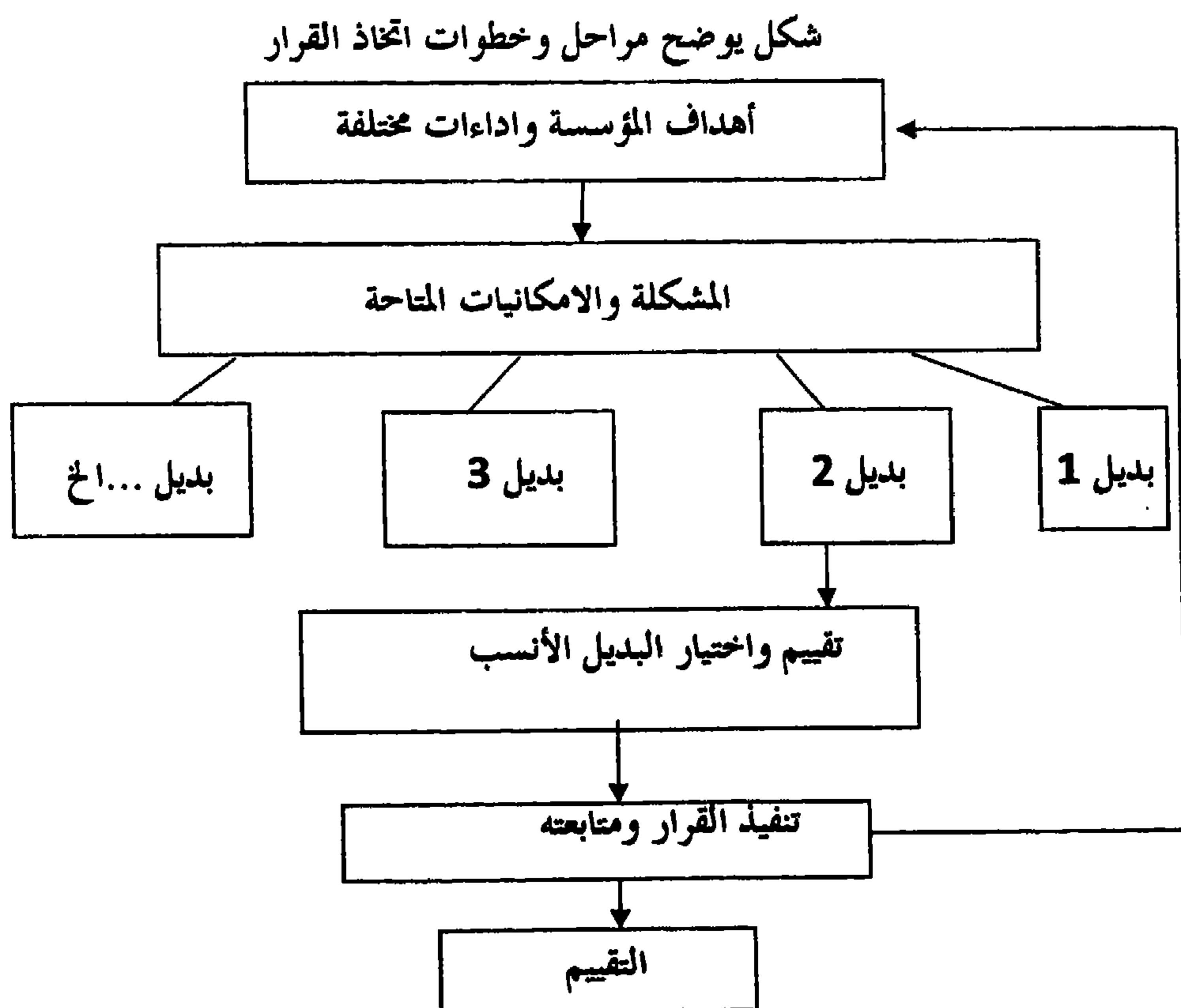
ونشير هنا إلى أن هذه المرحلة لا تلقى الاهتمام المطلوب من جانب الأشخاص القائمين على حل المشكلة واتخاذ القرارات والواقع أنها لا تقل أهمية من الخطوات السابقة . ولذلك

على المسئول أن يتابع دائما تنفيذ القرار (الحل) الذى توصل إليه عن طريق الحصول على تقارير مستمرة عن التنفيذ حتى تستطيع أن يعالج أى انحرافات قد تظهر أثناء التنفيذ قبل استفحال الأمر ... كما أنه قد تطرأ ظروف جديدة تتطلب تغيير معين فى البديل المختار وهذا لا يمكن تداركه إلا بالاهتمام بمتابعة تنفيذ البديل المختار .

8. التقييم :

التقييم هو الخطوة النهائية بعد وضع القرار موضوع التنفيذ فهو يستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذى اخذ يعد أنسب القرارات أم لا . وفيما إذا كان تنفيذه قد تم بالصورة التى تخدم الهدف من إصداره وما هى التغيرات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار فى تحقيق الهدف المنشود .

من العرض السابق يمكن وضع شكل يوضح مراحل وخطوات اتخاذ القرار.



سابعا :الادوات الحديثة لصنع واتخاذ القرار :

يوجد العديد من الأساليب المفيدة التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لزيادة مهارات اتخاذ القرارات لديها ، زمن أهم هذه الأساليب ما يلي :

(1) مصفوفة العائد Payoff Matrix

تتضمن مصفوفة العائد حساب القيم المتوقعة لبديلين أو أكثر ، وكل منها يرتبط بتقدير احتمالي ، والاحتمال هو ترجيح يعبر عنه في شكل نسبة مئوية بأن حدث ما قد يقع وقد لا يقع ، فلو أن شيئا ما يؤكد حدوثه فإن احتمالته يكون (صفر)، لو كانت فرصة (50%) فإن احتمالته يكون (50%) وتتمثل القيمة المتوقعة لأي بديل في قيمة الناجح الممكن مضروبا في الاحتمال الخاص به .

(2) نظرية المباريات Theory Of Games

نشأت فكرة المباريات سنة 1928 عندما اكتشفها فون نيومان Von Neuman ومورجيتز ستيرن Morgensten ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام 1944 عندما ظهر كتاب لفون نيومان تحت أسم (نظريات المباريات والسلوك الاقتصادي) . هذا ويمكن استخدام هذه النظرية فيما يلي :

(أ) تطوير إعداد الموازنات التخطيطية .

(ب) اتخاذ القرارات في ظل المنافسة والصراع .

هذا وترتبط المباراة بحالات التضارب في المصالح بين التنافس الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل إستراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك . ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن .

عناصر المباراة Game Components

(أ) قواعد المباراة أو القوانين والإجراءات والأعراف التي تحكم العملية .

(ب) اللاعبون أو الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة أى متخذو القرارات
Decision Makers .

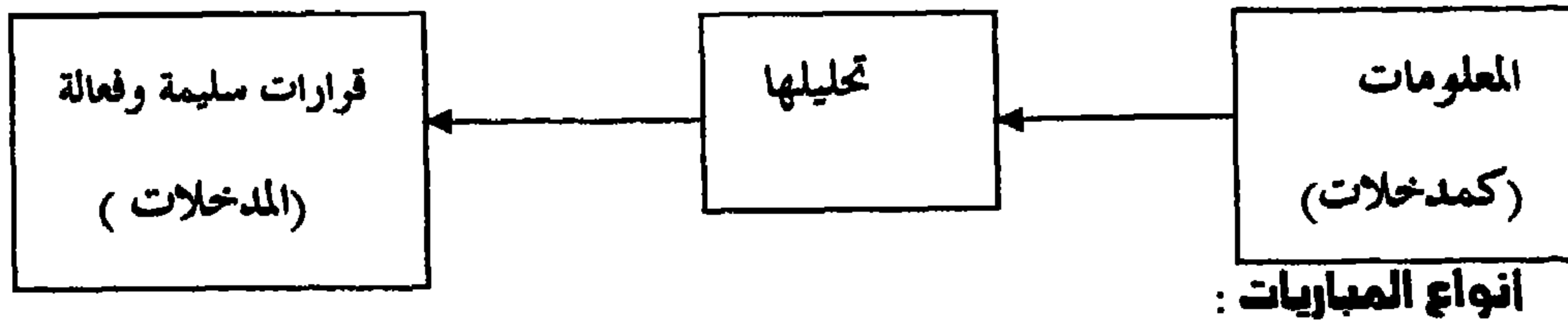
(ج) نتائج المباراة أو النتائج المتوقعة التى تتوقف عى نوع البديل المختار .

(د) قيمة كل بديل مطروح حيث يجب على كل لاعب أن يختار لنفسه بعض القيم التى تساعد على المفاضلة بين النتائج المختلفة للمباراة باستخدام البدائل المختلفة .

(هـ) العوامل التى يسيطر عليها كل من اللاعبين حيث من المفروض عادة أن إدارة أية منظمة تسيطر على العوامل الداخلية أى التى تتاح داخل المنظمة ، وأن سيطرتها تقل أو تكاد تغيب عند الحديث عن عوامل البيئة الخارجية التى توجد خارج المنظمة وبالتالي قد يحتاج الأمر إلى أكثر من بدسل الوصول إلى حياد العوامل الخارجية أو فى أضعف الايمان تقليل سيطرتها على المنظمة ومن أمثلة العوامل الداخلية التمويل ، والموارد البشرية والمعلومات المتوافرة و.....ومن أمثلة العوامل الخارجية التشريعات ، التقاليد والعادات ، وسياسات الحكومة و...

(و) نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة حيث أن هناك علاقة طردية بين وفرة المعلومات ودقتها وبين القرار المتخذ بالشكل الصحيح . حيث كلما توافرت المعلومات كما وكيفا كلما استطاع المدير اتخاذ قرار سليم .

شكل يوضح العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار



غالباً ما تنقسم المباريات إلى نوعين أساسيين هما :

(أ) مباريات ذات مجموع صفري Zero – sun Games

وهى مباراة بين طرفين يكون كسب أحدهما مساويا تماما لخسارة الآخر وبالتالي تقوم على التنافس والصراع بينهما .

(ب) مباريات ذات مجموع غير صفري Non Zero – sum Games

وهى مباراة بين طرفين يكون العائد قىها ليس صفر الأحد اللاعبين ويختلف عن الفقد للاعب الآخر . وبذلك يكون أكبر أو أقل ، ولكنه غير متساوى . وبالتالي ليس هناك تنافس مباشر واحتمال التعاون قائم بينها .

(3) شجرة القرار :

هى شبكة تمثل خطوات متتابعة لمجموعة أو مجموعات متآلفة من الأحداث متاحة أمام صانع القرار لإعطائه الفرصة لاختيار القرار الأمثل .

ويحددها ديفيد F . R .David بأنها تمثيل بياني لعملية صنع القرارات لما يسهل تحديد مرحلها وغالبا ما تستخدم عند اتخاذ قرارات لمشكلات كبيرة الحجم أو متعددة المراحل .

ثامنا : التفويض فى اتخاذ القرارات :

من الأهمية بمكان معرفة ما يجب أن يفوض من اختصاصات وسلطات الرئيس ويمكن تحديد ذلك من خلال المعايير الآتية :

1- الأمور التى لا يمكن تفويضها بالمرّة لأن الرئيس يستطيع أن يقوم بها على نحو أفضل، أو لأنها يجب أن تظل تحت رقابته لأسباب إستراتيجية ويصبح هنا متمسكا بالمركزية وعدم تفويضها .

2- الأمور التى ينبغى تفويضها لأنها روتينية ، ومن العبث أن يؤديها الرئيس نفسه وهنا يجوز استخدام اللامركزية حيث تسهل القيام بمثل هذه الأعمال .

3- الأمور التى يمكن تفويضها للآخرين ، والتى قد تتفق مع مهارتهم وموهبتهم . وهذه المعايير يمكن أن تكون مرشدا للتفكير فيما يجب تفويضه . هذا وقد تعرض بعض رجال

الفكر الإدارى لبعض الموضوعات التى لا يجب التفويض فيها على الإطلاق ، ولا يجوز للرئيس الأعلى فى المنظمة أن يتنازل عنها عند اتخاذ القرارات بشأنها وهى :

- 1- شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة فى المنظمة .
 - 2- تحديد مشاكل إدارة المنظمة .
 - 3- تحديد السياسات الإدارية .
 - 4- التنظيم .
 - 5- تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين فى المنظمة .
 - 6- التنبؤ بالظروف المحيطة التى تؤثر فى المنظمة .
 - 7- تحديد الأسعار ومعايير الاستثمار .
 - 8- تقويم الأداء الكلى للنشاط .
 - 9- إقرار خطط المنظمة .
 - 10- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمنظمة .
 - 11- برامج التطوير .
 - 12- تصميم وتطوير السلع الجديدة .
- هذا وينبغى التاكيد عليه أن التفويض لا يجب أن يكون كاملا ، وطوال الوقت فى جميع الظروف ، ولكن هناك مواقف يتناسب معها تفويض السلطة منها :
- 1- قيام الرئيس بأجازة قصيرة سواء اعتيادية أو مرضية أو طارئة ، وفى حالات الأجازة الطويلة يجب النظر إلى الموقف فى ظل سياسات النقل والترقية الداخلية ضمن سياسات الأفراد ، أو على أساس الندب للقيام بمهام وسلطات الوظيفة .
 - 2- اشتراك الرئيس فى أعمال تستغرق بعض الوقت كأعمال اللجان مثلا ، مما يعيقه عن القيام بمهامه خلال تلك الفترات القصيرة .
 - 3- وجود الرئيس فى مهمة قصيرة فى الخارج ، مما يستحيل عليه اتخاذ أية قرارات خلالها .

4- أن يكون التفويض قاصرا على مهمة معينة ، مثلما يفوض مجلس إدارة الشركة أحد المديرين لإبرام عقد لشراء أصل استثماري ، مما يدخل أساسا ضمن اختصاصات مجلس الإدارة .

5- أن يكون التفويض مرتبطا بإنجاز مهمة معينة ، كما لو تم تكليف أحد العاملين لمعالجة مشكلة معينة ، وله أن يتخذ قرار نهائيا بشأنها ، أو أن يدير عملا نيابة عن رئيس غائب ، أو أن يكلف أحد الخبراء بوضع لائحة للعمل ويفوض له سلطة الحصول على المعلومات اللازمة من كافة الأجهزة والعاملين فيها ، ثم ينتهي ذلك التفويض بصدر اللائحة أو حتى بإعداد مشروعها النهائي .

6- أن يقتصر التفويض على التحضير العام لبعض المهام ، أو إعداد الدراسات اللازمة لاعتماد قرار معين في موضوع ما ، مثال ذلك أن يفوض مجلس الإدارة أحد أعضائه بالتفاوض مع عميل معين ، أو الاتفاق المبدئي مع جهة حكومية فيما يتعلق بمشكلة سوف يصدر المجلس قراره النهائي فيما وفي هذه الحالة يكون التفويض مقيدا بقرار مجلس الإدارة.

اسباب عدم التفويض :

- 1- اعتقاد خاطئ بأن المرؤوس قد يظهر ضعف رئيسه .
- 2- عدم شعور بالأمان ، وعدم ثقة بالنفس من قبل الرئيس .
- 3- فشل الرئيس في إعداد صف ثان يصلح لتولي المسؤولية .
- 4- المجاملة والخوف من رد فعل باقى المرؤوسين .
- 5- وقوع الرئيس تحت تأثير انطباع شخصى عن المرؤوس المرشح لتولى المسؤولية .
- 6- عزوف المؤوس نفسه عن تولى المسؤولية .

شروط التفويض :

- 1- توافر من يملك المهارات المطلوبة للعمل ويقبل المسؤولية .
- 2- أن توضح حدود التفويض بدقة شديدة .
- 3- أن تحدد فترة التفويض .
- 4- ألا يتصل المفوض من المسؤولية المترتبة على قرارات المفوض .

5- أن يداوم المفوض على التوجيه والنصح وأن يوفر المفوض الموارد اللازمة لإنجاح قراراته .

وهذا وللتقويض مزايا عديدة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي :

1- السرعة في اتخاذ القرارات : خاصة عندما يكون أصحاب السلطة الأصلية يعوزهم الوقت الكافي أو غائبون عن مقار أعمالهم ، ذلك لأن المفوض إليه يتخذ القرار فورا دون النظر إلى وقت وظروف الرئيس المختص .

2- تحقيق ديموقراطية الإدارة : حيث يشترك أكثر من مسئول (المفوض ، والمفوض إليه) في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة ، وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

3- تدريب المساعدين والوكلاء وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل : حيث تتاح لهم فرصة اتخاذ القرارات على نحو مستقل، ولا شك أن هذا المدخل يحقق عوائد كثيرة وعلى رأسها تكوين كوادر إدارية قادرة وكفاء .

4- تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى - صاحبة السلطة الأصلية - والمستويات الأدنى - صاحبة السلطة المفوضة - حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسئولا أمام الجهة التي خولت له ومنحته هذه السلطة .

5- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين : وبذلك يتفرغ المديرون في المستويات الأعلى للمسئوليات الإدارية الأخطر والأكثر إستراتيجية .

كما يمكن عرض مزايا التفاوض بصورة أخرى كما يلي :

- 1- تتيح الوقت للرئيس أن يقوم بأعمال أهم .
- 2- تفتح الباب أمام الرئيس للترقي مادام عمل إدارته لن يتعطل بوجود البديل .
- 3- تتيح الفرصة للرئيس أن يمارس حياته في غير تكلف ، وأن يستمتع بأجازاته ، أو ينال حظه من العلاج لو مرض .
- 4- تحفز الرؤوسين وتفتح أمامهم باب الأمل في الترقى .

5-تتيح الفرص للرئيس أن يحسن تقييم رؤوسيه الذين يفكر في ترشيحهم للترقية.

تاسعا :القيادات واتخاذ القرار وتكنولوجيا المعلومات :

الحقيقة أن اتخاذ القرار هو محور العملية القيادية وجوهر عمل القائد حيث أن القيادة ماهى إلا عملية اتخاذ قرارات لتوجيه جهود الأفراد في استخدامهم للعناصر المادية لتحقيق هدف محدد بأقصى كفاءة وفاعلية . كما أن الآثار المترتبة على اتخاذ القرار لا تعود على القائد الذى اتخذ القرار فحسب بل تشمل المنظمة كلها بل أنه فى بعض القرارات الحيوية والمصيرية يمتد أثرها إلى الأمة كلها .

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا فى عملية اتخاذ القرار من حيث أن توافر معلومات كافية ودقيقة وصحيحة واستخدام أساليب التقنية الحديثة والطرق العملية المنظمة يؤدي إلى تدعيم وسلامة وسرعة اتخاذ القرار .

لذلك تتركز المنظمات على توافر نظاما للمعلومات يضم خبراء وأجهزة حديثة ووسائل وتقنيات متطورة للمساهمة فى دعم اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة .

عاشرا : صفات القرار الجيد

- 1- الوضوح التام بما لا يدع مجالا للتخمين .
- 2- الانساق مع طبيعة المشكلة والمقدمات التى أدت إليه .
- 3- واقعى يمكن تطبيقه .
- 4- يبلغ لكافة الأطراف التى ستشارك فى تنفيذه .
- 5- متوازن ، وفى حدود الإمكانيات المتاحة .
- 6- سيمكن قياس نتائجه .
- 7- يشتمل على إجراءات التنفيذ ، وجدول زمنى يضمن ذلك .

الفصل الثامن

التدريب

أولا : مفهوم التدريب :

تعرض أدبيات التدريب لكثير من التعريفات ، البعض يركز على الأهداف – والآخر يؤكد على الأساليب وفي التالي نعرض لبعض تلك التعريفات .

يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة ، أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه .

كما أن التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها .

فالقدره على أداء الوظيفة شئ مهم ، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف ، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود ، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة في العمل ، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين وربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم ، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

بينما يعرفه آخرون بأنه وصف لمجال الموارد البشرية فضلا عن التدريب يعني وسيلة الإدارة الحديثة لرفع جودة الأداء وأعداد العاملين على مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية لأداء ووظائفهم بكفاءة أفضل .

ومن خلال هذا نرى ان التدريب عملية لتنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين عن طرق استخدام مجموعة من الوسائل والاساليب لزيادة فاعلية وكفاءة أدائهم الوظيفي .

وتقوم العملية التدريبية مثلها في ذلك مثل أى وظيفة منظمة - على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها ، والتخطيط للتدريب يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها بالامكانية المتاحة ، ومن ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأولويات ودرجة إلحاح ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردى أو الجماعى وتتلور فى المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التى يجب تزويد العاملين بها ، وفى التطبيق العلمى لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغيير فى اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم .

ثانيا : أهمية وضرورة التدريب :

ترجع أهمية التدريب وضرورته إلى عددا من العوامل منها :

1- أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون الى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التى يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة .

2- أن الوظائف نفسها تتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم ، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون الى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد .

3- أن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالي صار أمرا مستطاعا صنع القادة واعدادهم ، ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لاعداد المشرفين والرؤساء والمدربين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة ، بل ونجد أن شرط النجاح فى برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية .

4- الثورة العلمية والانفجار التكنولوجى الذى يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لأساليب الانتاج وأساليب الادارة وبالتالي أصبح التدريب ضرورة لاعادة تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر فى أساليب الأداء الخاصة بمجالات عمله .

ثالثا : أهداف التدريب:

للتدريب مجموعة من الأهداف تتركز فيما يلي :

- 1- إعداد أجيال متزايدة لشغل المراكز القيادية على جميع مستويات العمل في المنظمات .
- 2- تهيئة الأفراد المتحقين حديثا بالعمل ، والذين يشغلون مواقع عمل جديدة بالنقل أو الترقى للعمل بكفاءة وفاعلية .
- 3- استمرارية تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الحديثة التي تتطلبها مهامهم .
- 4- تمكين العاملين من مواكبة التغيرات التي تحدث على المستوى المحلى والعالمى والمرتبطة بأداء أعمالهم .
- 5- يساهم في الحد من الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والتكاليف .
- 6- يساعد التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث أنهم يشعرون أنهم يعملون وفق أحداث المعارف والأساليب .
- 7- توفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة المدربة القادرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال ما أكتسبه من معارف وخبرات .
- 8- اكساب العاملين بعض الاتجاهات النفسية اللازمة لداء ما يوكل إليهم من أعمال.

رابعا : أساليب وطرق التدريب :

تعددت أساليب وطرق التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرامج التدريب ففي المشروعات الكبيرة تستخدم عادة كل الطرق تقريبا من وقت لآخر . ويمكن القول أن استخدام طريقة معينة يعتمد على الأهداف المطلوب التوصل إليها وعلى قدرات القائمين بالتدريب وقدرات الأفراد الذين يتلقون التدريب وعدد الأفراد الذين يضمهم المنهج التدريبي والوقت المتاح للتدريب .

ولكن يمكن أن نقسم اساليب وطرق التدريب إلى نوعان مهمان هما :

1- أساليب وطرق التدريب أثناء العمل (في مكان العمل) .

2- أساليب وطرق التدريب الرسمي خارج العمل .

1- أساليب وطرق التدريب أثناء العمل On The Job Training

يقوم هذا النوع من التدريب على أسلوب التلمذه المهنية - التي تعنى أساسا أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي . ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل ، والسلوك الوظيفي الايجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموظف ، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتفق ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية .

ويتم هنا استخدام مجموعة من الوسائل المختلفة تتم أثناء العمل وفي نفس مكان العمل منها :

1- قضاء فترة تسمى فترة التجربة تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولا تماما عن عمله .

2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها .

3- المكتب المجاور ، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة ، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه ، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته ، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة .

4- شغل وظائف الغائبين ، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم . مع الرجوع إلى المدير المستول في حالة مواجهة صعوبات .

5- توجيه الأسئلة ، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف ، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها .

6- المشاركة في أعمال اللجان ، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين ، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب ، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة .

7- الوثائق والنشرات ، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ، ووظائف المنظمة وفرص الترقى ، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة .

وبهذا يمكن أن يساهم التدريب في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين والعاملين الجدد أو القدامى المرشحين للترقى أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التدريب المستمر .

2- التدريب الرسمي خارج العمل

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها ، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة .

وهنا يتم استخدام أساليب متنوعة منها :

Lecture المحاضرة

Cases study دراسة الحالات

In basket سلة القرارات (البريد الوارد)

Management games المباريات الإدارية

Panel discussion الندوات

Role playing تمثيل أو تقيص الأدوار

Commits اللجان

Sensitivity training تدريب الحساسية

الزيارات الميدانية ، الحوار المفتوح ، المناقشات الجامعية ، المؤتمرات ، الفرق الطائفة ،
تعين مساعد مشرف .

والمفضالة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعتها قبل
عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم ومن أهم هذه الاعتبارات :-

- 1- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين .
- 2- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .
- 3- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب ، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية .
- 4- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب .
- 5- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .
- 6- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي .
- 7- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي ، فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما امكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة .

بينما توجد وجهة نظر أخرى ترى أن أساليب وطرق التدريب تنقسم إلى نوعان هما:

1- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات الأفراد والجماعات .

2- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات المنظمات .

1. أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات الافراد والجماعات وتشمل مايلي :

أ- تدريب العاملين الجدد

ب- التدريب الوظيفي أو التخصصي على الوظائف التي سيتولونها .

ج- التدريب أثناء العمل لتحسين مستوى الأفراد .

د- تجديد المعلومات لدى العاملين بكل جديد في مجال تخصصهم .

هـ - إعادة التدريب لتدريب الأفراد لشغل وظائف أعلى .

2- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات المنظمات تشمل ما يلي :

أ- برامج التدريب التخصصي .

ب- برامج التدريب النمطي للأعمال المتشابهة كالمسكترارية والحفظ وغيرها .

ج- برامج التدريب الإداري - وهي التي توجه لمستوى الأشراف الأول والإدارة الوسطى والإدارة العليا .

د- برامج التدريب المهني أو الفني وهو الذي يقدم للحرفيين الذين تقوم أعمالهم على المجهود البدني .

خامسا : وظائف التدريب:

للتدريب مجموعة من الوظائف والتي يكن تحديدها في الآتي :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

2- تقييم أداء المدربين .

3- تقييم أداء المدرب .

4- تقييم اداء البرنامج التدريبي .

5- التنسيق مع مراكز التدريب .

سادسا : خطوات التدريب :

للتدريب مجموعة من خطوات منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه الخطوات :

1- **بتحديد الاحتياجات التدريبية :** والتي تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها وصقلها لدى الأفراد والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب .

2- **تصميم لبرنامج التدريب :** والذي يعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذى سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام ، السبورة ، الأقلام الخ ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج ، وأيضا تحديد ميزانية التدريب .

3- **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب :** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج ، كما يتضمن تحديد مكان التدريب ، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ، ويتم ذلك من خلال تقييم المدربين محل التدريب ، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج .

سابعا : العناصر الأساسية للتدريب :

للتدريب مجموعة متشابكة من العناصر والمؤثرات بعضها في الآخر والتي تتبلور في :

1- المدربين .

2- الاحتياجات التدريبية .

3- برنامج التدريب .

4- الأساليب التدريبية .

5- المكان والزمان .

6- ميزانية التدريب .

وفيما يلي نلقى الضوء على هذه العناصر :

1- **المتدربين :** ونقصد بهم هنا العاملين والموظفين المراد اكسابهم المعارف والمعلومات والاتجاهات اللازمة والتي تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ومسايرة التطور التكنولوجي .

2- **الاحتياجات التدريبية :** ونقص بها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة .

3- **برنامج التدريب :** لتحقيق النتائج الموجودة وحتى يكون البرنامج التدريبي محققا لأهدافه لابد من مراعاة :

- 1- وضوح الهدف من البرنامج واتساقه الكامل مع أهداف المنظمة .
- 2- ضرورة التخطيط العلمي للمدروس بعناية حتى لا يكون البرنامج عشوائيا مجرد إنفاق الاعتمادات التي سبق رصدها باسم التدريب في ميزانية المنظمة دون الاهتمام بنوع التدريب ونوعيته والتخطيط هنا بمعنى :
 - أ- التعرف على احتياجات الجهة المختصة من جانب مستويات المتدربين ومن جانب آخر مراعاة التوازن بينهما .
 - ب- ملائمة محتوى البرنامج من المادة العلمية والتطبيقية لمستوى المتدربين واتساقه مع الهدف من البرنامج .

ج- اختيار الأساليب والوسائل التدريبية والتي تتناسب مع :-

- مستوى المتدربين واحتياجاتهم .
- طبيعة المادة التدريبية والغرض منها .
- د- مراعاة التجانس في جماعة المتدربين .
- هـ - المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج .

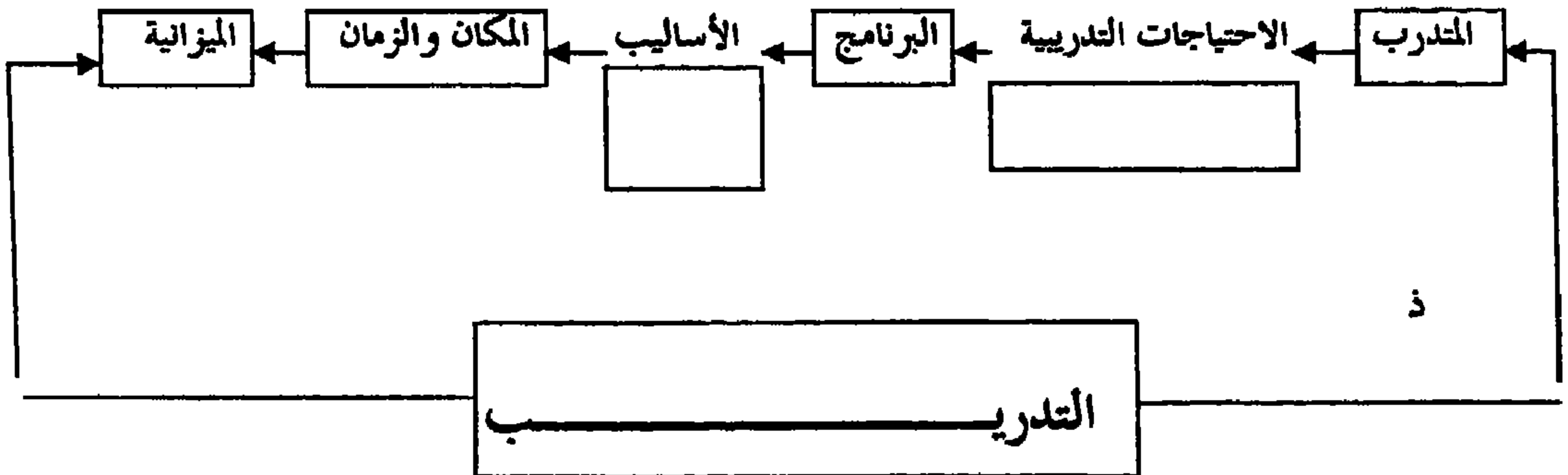
والتقويم النهائي للبرنامج بعد اتمامه من جانب كلا من المنظمة والمتدربين للتعرف على مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه .

4- أساليب التدريب : تعدد أساليب التدريب التي يمكن إستخدامها .. وعلى المدرب الماهر المتخصص أن يتخير الأسلوب أو الأساليب التي تحقق له النجاح في أداء مهامه التدريبية ، واضعاً في الاعتبار الهدف من التدريب - طبيعة أعمال المتدربين ومستوياتهم الوظيفية وموقعهم على الهرم الوظيفي ، ومن أساليب التدريب المحاضرة - المناقشة - المؤتمرات التدريبية - حلقات المناقشة - دراسة الحالة - الندوات - الاجتماعات. ولكل أسلوب من تلك الأساليب مميزات وعيوبه التي يجب أن يلم بها المدرب

5- المكان والزمان : من عوامل نجاح البرنامج التدريبي التحديد الجيد لمكان التدريب - سواء كان داخل المنظمة أو خارج المنظمة فمن الضروري أن يكون المكان مناسباً لتنفيذ البرنامج من حيث الامكانيات - تتوافر به عوامل الراحة للمتدربين . كذلك بالنسبة لتوقيت تنفيذ البرنامج مع ضرورة تحديد موعد البدء والانهاء للبرنامج بحيث يكون كافياً لتحقيق الاستفادة للمتدربين ، وتحديد ساعات بدء التدريب اليومي وموعد إنتهائه .

6- ميزانية التدريب : المال من العناصر الهامة لكل الأعمال ومن المهم أن يتضمن تصميم البرنامج التدريبي على تقدير للتكلفة المالية المتوقعة للإنفاق على تنفيذ البرنامج .
...مطبوعات - وسائل - مكافآت - حوافز ... الخ .

وفيما يلي شكل يوضح العناصر الأساسية للتدريب:



الفصل التاسع

التوجيه الإدارى

أولا : ماهية التوجيه الادارى :

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفى للتخطيط والتنظيم ووظيفة التوجيه هى التى يتم من خلالها البدء الفعلى للعملية الإدارية عن تفصيل الخطط والتنظيم .

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط وبناء هيكلها التنظيمى وتوظيف العاملين فيها ، تكون الخطوة التالية فى العملية الإدارية هى توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية . فى هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم .

. وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز ، أو القيادة ، أو الإرشاد ، أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية فى المستوى الإدارى الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين فى المنظمة فإذا أراد أى شخص أن يكون مشرفا أو مدير فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته .

كما أن التخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسئولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيههم لإتمام الأعمال . أى إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى .

فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فالتوجيه ليس تنفيذا للأعمال إنما توجيه الآخرين فى تنفيذهم للأعمال ويتكون التوجيه من :

1- الاتصال .

2- القيادة .

3- التحفيز .

هو إرشاد الرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة .
نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات
التظيمية مثل السلطة وتمثل :

– القيادة Leadership

– الاتصال Communication

– والتحفيز Motivation

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين
العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها . كما أن التوجيه والإرشاد هو تحفيز الموظفين
باتجاه أهداف المنظمة .

ويعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من
أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو
تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

وتعتمد وظيفة التوجيه على (الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله
الرئيس دفع رؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق
أهدافهم الشخصية) ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع والتي تعتبر من
شروط القيادة .

ثانيا : الاعتبارات العامة للتوجيه الإداري الفعال :

ان توجيه الرؤوسين يتركز حول نمطك في القيادة (ديكتاتوري ، ديمقراطي ، عدم
التقييد) والطريقة في اتخاذ القرارات . فهناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في كيفية
توجيه الرؤوسين مثل : مدى خطورة الحالة ، نمطك القيادي ، تحفيز الرؤوسين ، وغيرها
بالإضافة إلى ذلك ، يكون القائد موجه للآخرين عليه .

– معرفة جميع الحقائق عن الحالة .

- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشرى عند اتخاذك للقرار .
- تأكد من أن القرار الذى تم اتخاذه هو القرار السليم الذى كان عليك اتخاذه .
- وأي شخص يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضة ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .
- كما سيجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات الهامة التى تتبلور فى :-
- 1- ان التوجيه ليس نزاع من أجل السلطة . حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها . الفكرة هى أن تتخيل أن هذا هو الواضع التى تقتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .
- 2- تجنب الأساليب الخشنة . إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
- 3- الانتباه للكلمات الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكار كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التى أصدرت فيها هذه الأوامر .
- 4- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شئ فيجب أن يعطى الموظفين الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف . وأيضا يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته .
- 5- التأكد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة . حيث يعطى الموظفين الذن يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك فى الوقت الذى تفوض فيه المهام لهم وإن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من لإنتظار لما بعد .

6- التقليل من الأوامر . المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مشبطة للعاملين . فاجعل تعليمات مختصرة ومباشرة . وانتظر حتى ينتهى العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء فى عمل ثانى .

7- اعطاء التفاصيل المهمة فقط . بالسنة للمساعدين القداماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

8- انتباه للتعليمات المتضاربة والتأكد من الموجه يقول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين فى الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

9- لا تختار الموجه العامل المستعد فقط بل يجب عدم تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيهم من العمل الصعب أيضا .

10- عدم تمييز أى شخص فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكلفة مهمة كريهة ويجب التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

11- الأهم من جميع ذلك ، لا تلعب " التسديدة الكبرى " المشرفين . الجدد يخطئون أحيانا بالتباهى بسلطانهم . أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

ثالثا : المتطلبات الأساسية للتوجيه الإدارى :

وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين :

1- إصدار الأوامر :

وتتطلب عملية إصدار الأوامر توافر آلية تنفيذها وحدود التنفيذ قبل إبلاغها إلى الرؤوسين لتنفيذها .

المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر :

1- ينبغى أن تكون الأوامر الصادرة والتعليمات واضحة للرؤوسين بحيث تغطى كافة الجوانب المطلوب تنفيذها .

- 2- ينبغي أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ الأوامر.
- 3- ينبغي أن تكون الأوامر مرتبطة بمتطلبات واحتياجات الموقف دون تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف أو الاستبداد .
- 4- يفضل أن تأخذ الأوامر صورة الاقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت في الصورة تنصف بالعنف . .
- 5- يرتبط بالمبدأ السابق طريقة إلقاء الأمر فينبغي أن تشجع طريقة إلقاء الأمر على قبوله والموافقة عليه .
- 6- يفضل أن يقوم مصدر الأوامر عند إصدارها بتبرير أسباب هذه الأوامر والتعليمات والتي تتعلق بشرح أهداف المنظمة أو العمل المطلوب تنفيذه .

2- حفز العاملين وحفزهم على تنفيذ الأوامر :

يقصد بالحوافز أى تأثير يحدث إثارة لسلوك الفرد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها .

مفهوم وأهمية التحفيز : تهدف دراسة طرق تحفيز العاملين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لديهم وذلك عن طريق الاهتمام بالروح المعنوية لديهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنطقة بكفاءة عالية، كما أن قدرة العامل ومعلوماته لا تجدى شئ دون وجود التحفيز .

العوامل المؤثرة على الحوافز : يتطلب توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم في العمل .

- 1- الاختلافات الفردية لله الاختلافات في الحاجات " : إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذى دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات تختلف الحوافز لبعض الأشخاص يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفى وآخرون الراتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة للابتعاث ... الخ .

2- صفات الوظيفة : وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه ، وأهمية صفات الوظيفي التي تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من الصفات لها طريقة لتحفيزها .

3- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة : هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة ، بدل التقل كلها تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس هذا على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

الحوافز وأنواعها :

1- حوافز مادية .

2- حوافز غير مادية .

3- حوافز فردية .

4- حوافز جماعية .

1- الحوافز المادية : مثل الزيادة في الأجر أو نسبة مئوية في الأرباح أو تخصيص نسبة معينة من الوفورات التي قد تحصل نتيجة التقليل من الأرباح أو نسبة من المبيعات الخ .

2- الحوافز الغير مادية : مثل المشاركة في القرارات والاجتماعات والندوات أو إعطاء إجازة عبارة عن سفر للخارج ... الخ .

3- الحوافز الفردية : هي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة ، مثل جائزة أفضل موظف أو إعطائه هدية ما .

4- الحوافز الجماعية : إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بينهم ، مثل جائزة لأفضل قسم أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية .

الفصل العاشر

الرقابة

تتعلق عملية الرقابة بالتأكد من أن الأداء الفعلى يتمشى مع الأداء المتوقع فالإدارة الجيدة تتطلب رقابة فعالة. فالأهداف المخططة جيدا ، والتنظيم القوى ، والتوجيه الكفاء، والتحفيز المناسب ، حتى وإن توافرت مجتمعه تكون فرصتها فى النجاح محدود ما لم يوجد معها نظام رقابى كفى. أى أن الرقابة تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططا له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم . وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة فى سلسلة العمليات الإدارية إلا أن هناك علاقة وثيقة بينها وبين التخطيط الذى يعتبر بمثابة الحلقة الأولى . فضلا أن الرقابة أعم وأشمل من تقييم الأداء . وذلك باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف المدير . أما الأداء فهو ناتج النظام الذى يحكم المنظمة ويحكم عملياتها .

فالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة ، وهى المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها .

فى الوظيفة الرقابية للإدارة ، سوف تنشئ معايير الأداء التى سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف . مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة فى المنظمة على المسار الصحيح فى طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها .

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . فى الحقيقة ، الغرض الأساسى من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط . هذه العملية يمكن أن تحصر فى أربعة خطوات أساسية تطبق على أى شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

أولا : مفهوم الرقابة وأهميتها :

يمكن القول بأن الرقابة فى أبسط معانيها كوظيفة أساسية للإدارة هى : قياس مدى التقدم نحو الأهداف وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة فى الوقت المناسب واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم .

والرقابة كعملية لا تعد قاصرة على المشروعات التجارية والصناعية فحسب فإدارة الشرطة مثلا بأقسامها المختلفة يمكن اعتبارها تقدم وظيفة رقابية فشرطة المرور تلاحظ سلوك السائقين وتصدر مخالفات لأولئك الذين لا يراعون قواعد المرور وغيرها من الأمثلة التي يوجد في المجتمع الذي تعيش فيه .

كما تشير كلمة الرقابة في المعنى الواسع إلى العملية التي بموجبها يحدد أو يؤثر فرد ما أو مجموعة أو منظمة على ما يقوم به فرد آخر أو مجموعة أخرى أو منظمة أخرى ، ونجد أنه داخل المنظمة والمجتمع بصفة عامة أن رد الفعل تجاه (الرقابة) سلبى جدا ، حيث قد يعنى كبح وإجبار وتحديد وتوجيه وفرض و.....

كما عرفها فايول أنها التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية ، وللتعليمات الصادرة ، والمبادئ التي تم إعدادها ، ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها . بينما يعرفها هكس وجوليت بناء على الممارسات الإدارية بأنها العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات .

مما سبق نستنتج أن الرقابة عملية مستمرة للتأكد من الإنجاز الكفء لأهداف المنظمة وأن العمل يسير وفقا لخطوات مرسومة .

اهمية الرقابة :

الرقابة عملية ضرورية للمنظمة لكي تستطيع تحقيق أهدافها . ولكن ما هي العوامل التي تعطي للرقابة هذه الأهمية بالنسبة لكل المديرين والمنظمات ؟

فبالنسبة لهذا السؤال هناك عوامل عديدة تجعل الرقابة ضرورية للمنظمات في الوقت الحاضر . ويتضمن ذلك ما يلي :

- 1- التغيير في بيئة المنظمة .
- 2- تزايد درجة تعقيد المنظمات .
- 3- حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمات .

4- الحاجة إلى تفويض السلطة .

ويتبين فيما يلي المقصود بكل من هذه العوامل باختصار :

1- التغيير في بيئة المنظمة : التغيير جزء لا يمكن تفاديه في بيئة أى منظمة حيث الخدمات الجديدة تظهر ، والخدمات والموارد تكتشف ، والقوانين والتشريعات الجديدة تظهر. ومن خلال وظيفة الرقابة يستطيع المديرون رصد التغيرات التى تؤثر على منظماتهم. ومن ثم يستطيعون الحركة للإدارة بفاعلية أى السيطرة على التهديدات الناتجة عن هذه التغيرات .

2- تزايد درجة تعقد المنظمة : فالمشروعات الفردية وكذلك المشروعات الصغيرة يمكن مراقبتها على أسس غير رسمية وغير مخططة نسبيا . غير أن المنظمات الكبيرة تتطلب نظاما أكثر رسمية أكثر دقة لمراقبتها للتأكد من المحافظة على الجودة وغيرها .

3- حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمة : فلو أن المديرين ومروسيهم لا يرتكبون أى أخطاء لاستطاع المديرون الاكتفاء بتحديد معايير الأداء وملاحظة التغيرات ذات الدلالة أو غير المتوقعة في البيئة . غير أن أعطاء المنظمة يخططون . وذلك مثل شراء اجزاء غير مطلوبة ، أو الخطأ في اتخاذ قرارات معينة ، أو الخطأ في تشخيص المشاكل . ولذلك فإن نظام الرقابة يمكن المديرين من من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجية

4- الحاجة إلى تفويض السلطة : فكما هو معروف عندما يفوض المديرون السلطة إلى مروسيهم فإن ذلك لا يقلل من مسئولياتهم عن النتائج . لذلك فإن الطريقة الوحيدة التى تمكنهم من تحديد ما إذا كان المروسين يقومون بالمهام المفوضة إليهم هى تطبيق نظام الرقابة وبدون مثل هذا النظام لا يستطيع المديرون مراجعة التقدم الذى يحققه المروسين .

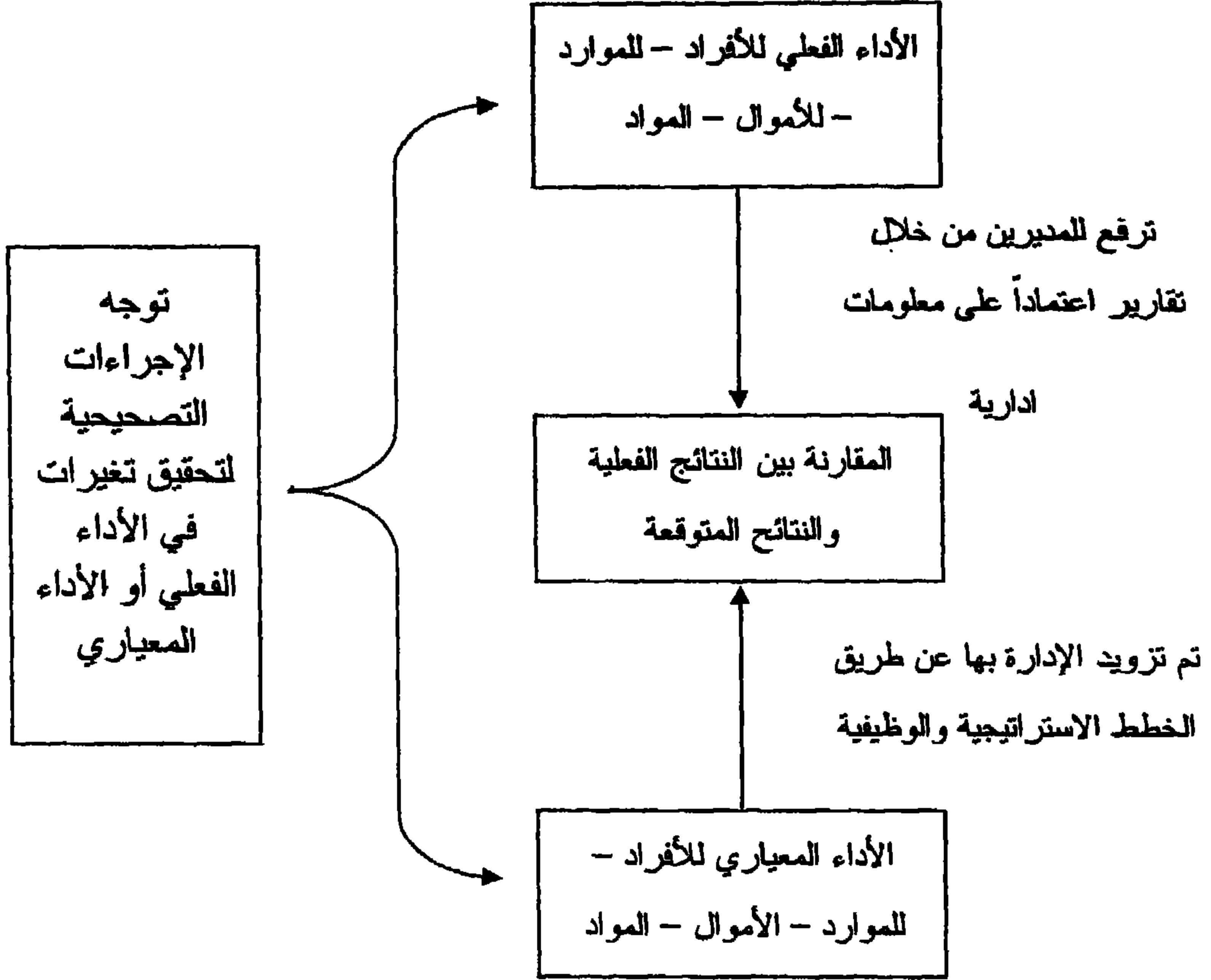
والرقابة يوصفها عملية تقييم النشاط الإدارى الفعلى للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإدارى المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

فهي مهمة وضرورية لعدة أسباب :

- (أ) منع حدوث الأخطاء .
(ب) التأكد من حسن سير العمل .
(ج) لتشجيع النجاح الإدارى .
- ثانيا : الخطوات الأساسية للرقابة :**

- 1- وضع معايير الأداء .
 - 2- قياس وتقويم الأداء الفعلى فى ظل المعايير الموضوعة للأداء .
 - 3- تحديد الأسباب التى أدت إلى رد انحراف - فى حالة وجوده - بين الأداء الفعلى ومعايير الأداء .
 - 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لىتمشى الأداء الفعلى مع معايير الأداء .
 - 5- الاستمرار فى الحصول على تغذية عكسية من البيئة الداخلية والخارجية لتوجيه الأداء الفعلى وتحسينه .
- ولا توضع المعايير من فراغ وإنما يجب أن تحدد الإدارة ما ترغب فى قياسه وأن تختار الأنشطة الرئيسية الحاكمة . وكلما كان المعيار محددا وواضحا سهلت عملية القياس فى ضوءه مع ملاحظة أن بعض الأنشطة لا يمكن قياسها كليا .
- وقياس الأداء فى ضوء المعايير الموضوعة يستند إلى عدة حقائق مرتبطة بمدى اعتبار الانحراف بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى مبررا كافيا لاتخاذ الإجراء التصحيحى وإلى أى مدى يستمر المعيار الموضوع أم أن الإدارة ترى أهمية تعديله فى ظل الظروف المتغيرة للبيئة . كذلك الأهمية المرتبطة ببناء نظم الرقابة وأدواتها ونظم المعلومات الإدارية وبالطبع تتمشى نوعية التقارير الرقابية المستويات التنظيمية . ومن الضرورى أن يتم التوجه بالمستقبل .

وفيما يلي شكل يوضح الخطوات الأساسية للرقابة :



والبعض الآخر يرى أن الخطوات الأساسية للرقابة تتبلور في :

(1) تحدي المعايير Establishing standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه .

(2) قياس الأداء Measuring Performance

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط Comparing performance against standards .

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى :

- توافق الأداء الفعلي مع المعيارى (لا توجد انحرافات)
- أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .
- أن يكون الأداء سلبى (الانحراف سلبى) .

4- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم Evaluation & actions

أى تحليل الانحرافات وتقييمها فقد يكون الانحراف سالب موجب مطابق وقد يكون الانحراف بسبب العاملين والظروف المحيطة والمشاركة .

ثالثا : أنواع الرقابة :

يوجد عدة تصنيفات لأنواع الرقابة من بينها تصنيف الرقابة إلى :

(أ) رقابة الأعضاء والنظم الفرعية والنظم الرئيسية :

يحتاج المديرون إلى رقابة أعضاء المنظمة إذا كانت تسعى لتحقيق أهدافها الشاملة ويتم القيام بهذه الرقابة من خلال استئجار الأفراد الذين يمكن أن يؤدوا أعمالهم بكفاءة . وتمثل هذه النشاطات عناصر فى عملية الرقابة على الأفراد .

كما يفكر المديرون كذلك فى رقابة النظم الفرعية فى المنظمة ، وفى بعض المنظمات ذات الإنتاج المركزى نجد أن الإدارة تعامل كل إدارة رئيسية أو كل وحدة تنظيمية إستراتيجية كوحدة مستقلة . ولذا فإن تركيز جهود الرقابة على رقابة الوحدات أو النظم الفرعية ، وبالمثل نجد أن مدير كل إدارة رئيسية يضع نظام رقابى يراقب سلوك الوحدات التابعة لها والمجموعات العامة تحت إشرافها .

وفى النهاية نجد أن الإدارة العليا تهتم برقابة المنظمة ككل واتخاذ القرار الذى يؤثر على المنظمة ككل فى حالة الرضا أوعدم الرضا الناتج عن عملية الرقابة للمنظمة.

(ب) الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية :

تمثل الرقابة الإستراتيجية في عملية رقابة الإدارة على الخطط الاستراتيجية وتقوم بتغيرها استجابة للانحراف الكبيرة عنها . وتفوق الإدارة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة التشغيلية مستدة في ذلك على المعيارين الآتيان .

المعيار الأول : المدى الزمني لتطبيق مقياس الرقابة ، فالرقابة التشغيلية - تشير إلى مقياس يومية أو أسبوعية أو شهرية ، أما الرقابة الإستراتيجية بطبيعتها فتضمن إطار زمنية طويلا قد تكون ربع سنة أو سنويا .

المعيار الثاني : المسئول عن الرقابة ، والرقابة التشغيلية تتم بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة حيث من مهامهم التأكد من تصحيح الانحرافات اليومية أو الأسبوعية ، وعلى العكس نجد أن الرقابة الإستراتيجية يتم القيام بها بواسطة الإدارة العليا .

(ج) الرقابة الداخلية والخارجية :

الرقابة الداخلية : هي العملية التي من خلالها يقوم أعضاء التنظيم بوضع مجموعة من معايير الأداء التي ترشد سلوكهم بحيث أن رؤسائهم يحتاجون إلى القيام بمحد أدنى من التأثير الخارجى على سلوكهم .

أما الرقابة الخارجية : هي عملية تحقيق الخطط من خلال استخدام أساليب رقابية والتي لا تتطلب من أعضاء التنظيم وضع أية معايير للأداء . حيث يكون التركيز على تحديد الانحرافات عما هو موجود بالخطط والتي يتم ترجمتها في بيانات رقمية.

وللرقابة الخارجية أربعة أنواع كما يلي :

1- الرقابة الأمامية Precontrol : هي رقابة التغذية الأمامية (هي عملية التأثير في الانحرافات عن المخطط) والتي تعمل على أساس المشكلة قبل وقوعها .

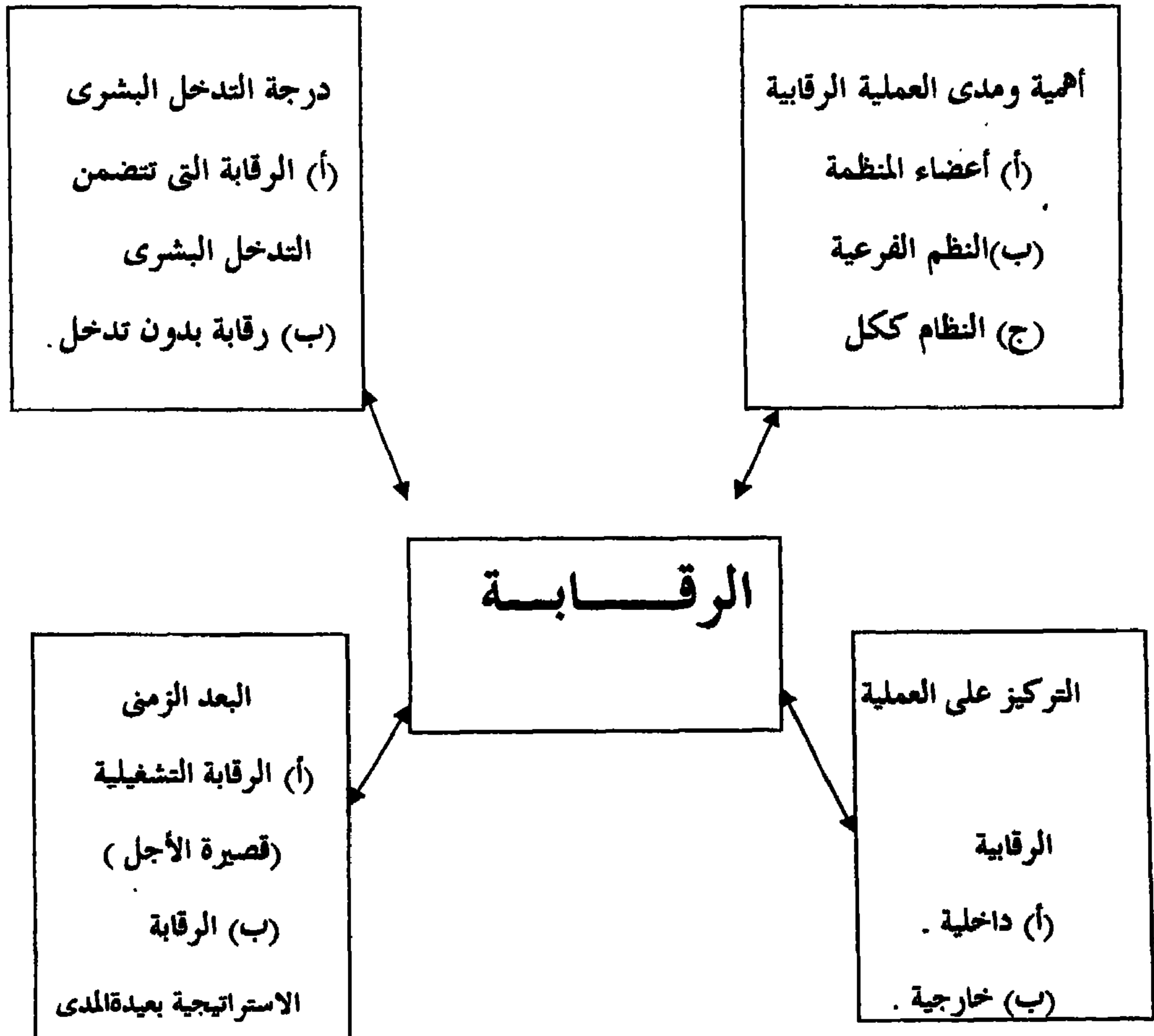
من خلال تحديد المطلوب حتى قبل أن تبدأ عملية الإنتاج الفعلى . أى أن الرقابة الأمامية أو الفعلية تمثل التفكير الإدارى المبادر وليس القائم على رد الفعل .

2- الرقابة الموجهة Steering Control عند استخدام هذا النوع من الرقابة يطور المديرون نظام تحديد المشكلات والتي تتصرف أوتوماتيكيا مثل وقوع النتائج

الأخيرة، وبهذا المفهوم فإن الرقابة الموجهة ذات تغذية أمامية لأنها تعمل على استبعاد المشكلة قبل وقوع كارثة .

3- رقابة نعم / لا : تحدد نقطة مراجعة رسمية ينبغي التأكد منها قبل تحرك النشاط إلى المرحلة الثانية ومرة أخرى فإن هذا النوع من الرقابة هو رقابة تغذية أمامية حيث أن الهدف هو تحاشي المشاكل في المستقبل .

4- رقابة التصرفات البعيدة Postaction Control حيث يلزم وقوع مشكلة كبيرة قبل إجراءات تصرف ما لموجهتها أى أنها عملية تحديد واستبعاد الانحراف عن المخطط بعد وقوعه . والشكل الآتي يوضح تصنيفا لأنواع الرقابة



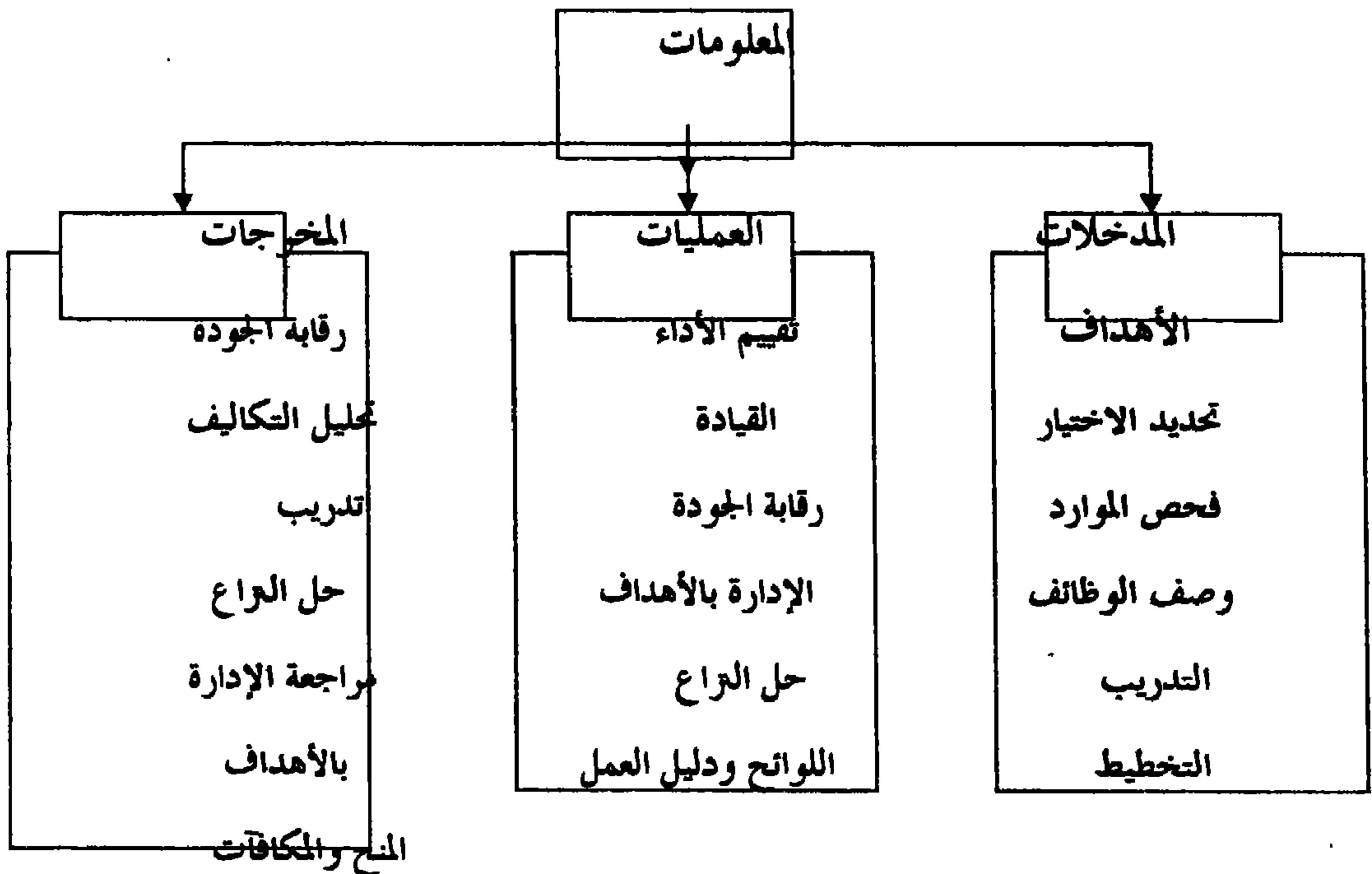
وهناك تصنيف آخر للرقابة حيث يرى آرثر Arthar هناك ثلاث أنواع للرقابة كما يلي :

1- **رقابة المدخلات :** وهي التي تمنح حدوث الانحرافات عن المعايير أو الأهداف المطلوب تحقيقها بما يسمح بإجراء التصحيح اللازم قبل بدء النشاط الأساسي .

2- **رقابة العمليات :** هذا النوع من الرقابة يعد بمثابة الكشف الذي يوضح إلى أي مدى يتمشى النشاط مع المعايير الموضوعية . ومعنى آخر إلى أي مدة تعد المنظمة مقبولة من ناحية المواصفات المحددة .

3- **رقابة المخرجات :** تمثل الأنشطة التي تقوم بتحليل الخدمة النهائية وتستند إلى استخدام وتشغيل بيانات ونتائج تاريخية كأساس لإجراء التصحيحي اللازم للمستقبل إذا كانت هناك حاجة له.

والشكل الآتي يبين تصنيفا الأنواع للرقابة



وهناك تصنيف آخر للرقابة يمكن عرضه فيما يلي :

(1) الرقابة المسبقة : وهى الرقابة التى تسبق التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها .

(2) الرقابة المتزامنة : وهى الرقابة التى تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط .

(3) الرقابة اللاحقة : وهى تأخذ الخطوات التالية :

– قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف .

– تصحيح الانحراف .

– تعديل الأداء الحالى .

– تحديد الخطوات العلاجية فى المستقبل .

رابعاً : الأساليب المستخدمة فى الرقابة :

تستخدم الإدارة مجموعة من الأساليب الرقابية الهامة وهى يمكن عرض بعضها على النحو التالى وباختصار .

1- أسلوب الموازنة التخطيطية :

هو أوسع الأساليب المستخدمة انتشار فى الرقابة ، وهو ببساطة خطة تشتمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمى ويمكن التعبير عن المقاييس أما فى شكل عيني – غير مالى أو مالى أو فى شكل نقدي .

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاثة خطوات رئيسية هى تقدير النتائج المتوقعة للخطط فى المدد المستقبلية ثم تنسيق هذه التقديرات فى برنامج واحد متوازن ثم مقارنة الأداء الفعلى بالبرنامج المتوازن الذى تم تقديره وتساعد الخطوة الأولى فى إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوب وتركز الخطوة الثانية على التنسيب بين مختلف وحدات الرقابة لازماً للتأكد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتساعد الخطوة الثالثة فى تقييم المدخلات أو الأداء عن طريق (التقييم والنتائج) .

2- أسلوب نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة :

يعتبر هذا الأسلوب جديدا نسبيا للرقابة ولكنه سائع وبما أفضل طريقة لشرح هذا الأسلوب هو أنه يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم ، ونجد أن البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية ونجد أن برنامج الموازنة هو تعبير مالى للخطة المستقبلية ورغم أنه لا يوجد فى النظرية علاقة بين نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة " والنظم ونجد فى التطبيق أن الأفكار الأساسية لتحليل النظم والمداخل التى تؤدى إلى التخطيط الناتج والبرمجة والموازنة التخطيطية كلها متشابهة ، وبذلك نجد على الأقل فى التطبيق أن نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة يمكن اعتباره مدخلا للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية .

هذا الأسلوب يصعب تطبيقه على العمليات ذات التنظيم والإدارة التقليدية ولكن يمكن تطبيقه كأسلوب فعال فى الرقابة على المنظمات المعاصرة .

3- أسلوب التكلفة :

ببساطة يعنى هذا الأسلوب أن التكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت - التكلفة ومن أهم مزايا هذا الأسلوب .

- 1- يسهل كثيرا عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية .
 - 2- يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف من ناحية والآثار المالية من ناحية أخرى .
 - 3- يسمح بتقديم التقدم الذى حدث وذلك من مصادر معلومات متعددة .
 - 4- يقدم مجموعة تقارير لقيم كلا من الموقف المالى والمادى للمنظمة .
- ويستخدم هذا الأسلوب فى المنظمات المعاصرة .

4- أسلوب الوقت الفعلى :

مع زيادة استخدام الحاسبات الآلية بدأت بعض النظم الرقابية فى استقبال معلومات فورية هذه المعلومات الفورية تسمى (الوقت الفعلى) ونجد أن نظم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلى والتى يتم إعدادها فى صبغة رياضية على الحاسب الآلى ، تحقق توجيه

اتخاذ القرار من خلال تسجيل وإعداد التقارير بما يحدث فعلا . ونجد في نظم الوقت الفعلى أن القرارات يتم وضعها في برنامج في النظام (نواحي رقابية مقفولة) أو يتطلب تصرافت تقليدية (نواحي رقابية مفتوحة) .

5- أسلوب المراجعة الإدارية :

يعرف هذا الأسلوب بأنه مراجعة شاملة وبناء الهيكل التنظيمى للمؤسسة أو لفرع من فروع المنظمات الحكومية أو لأية وحدة من تلك التنظيمات ، وكذلك مراجعة للخطط والأهداف ، ولأساليب العمليات ولأستخدامها وغيرها من المراجعات الإدارية ول نجد بأسلوب أبسط أن هذا النوع يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة .

ويقترح (لورنجى) Lorange إطار ارشادى للمراجعة الإدارية كالاتى :

- ينبغي احترام معيار المراجعة الإدارية .
- يجب إعداد معايير للأداء الإدارى .
- يجب وضع نظام للتقارير .
- من الضرورى تحديد إجراءات المراجعة الإدارية والمعايير المستندية لدعم التقارير المقدمة .

ونجد أن العمل بهذا الإطار قد يجعل الإدارة تختار ما بين القيام بذلك بنفسها أو ما أن تطلب ذلك من الخارج من منظمة استشارات . ونظام المراجعة الإدارية لا يحل جميع المشاكل الرقابية التى تواجه المنظمة الحديثة وإنما تلعب دورا كبيرا فى هذا الصدد .

6- الأسلوب القائم على المعايير الزمنية :

يستخدم عادة لقياس عمليات الإنتاج ، وتصاغ فى قالب بمدلول ما تحتاجه كل وحدة منتجة من الزمن وغالبا ما يقاس الزمن للعملية ككل كأن يقال أن هذا الطريق سينتهى فى تاريخ معين أو لا يمكن أن يبدأ إلا بعد تاريخ معين ، أو بتحديد الأثنين معا ، وقد يكون هذا التحديد الزمنى على سبيل التحفيز فى الإسراع بالعمل كمقياس للمنافسة سواء مع الذات أو مع الغير .

هذا كما قد يكون ضرورة ملحة للإنتهاء من هذا الطريق في زمن معين قبل فترة زمنية أخرى لها ظروفها الخاصة .

خامسا : الرقابة بين مؤيد ومعارض (عرض ومناقشة) :

يتوقف مدى قبول أو معارضة الأفراد للمعايير والتقارير ووسائل الرقابة الأخرى على ظروف كل موقف لكننا نعرض أولا فيما يلي النواحي التي تجعل الرقابة بصفة غير مقبولة من الأفراد ثم ثانيا طرق تحقيق قبول الأفراد للرقابة .

اولا : اسباب معارضة الافراد للرقابة :

1- عدم تقبل الأهداف ، فأحد أسباب رفض الأفراد لنظام الرقابة هو عدم حماسهم لإنجاز الأهداف التي يوضع من أجلها النظام ، أو لعموض الأهداف نفسها ، أو تضارب الأهداف مع بعضها .

2- الشعور بأن معدل الأداء مرتفع بشكل ليس له مايرره . قد يتقبل الفرد الهدف ولكنه يرفض نظام الرقابة لأنه يعتقد أن معدل الأداء قد وضع بشكل مرتفع جدا .

3- الاعتقاد بعدم ملائمة القياس . قد يكون العامل مقتنعا بالهدف المحدد أو المستوى المطلوب إنجازه ولكنه غير مقتنع بالطريقة التي يتم بها القياس لأنها لا تعكس مجهوده الفعلي

4- كراهية الحقائق غير السارة . لا مفر من أن تحمل تقارير الرقابة بين آن وآخر حقائق غير سارة مما يجعل البعض يتمنون إن لم يكن هناك نظام للرقابة . ويتوقف رد فعل هذه الحقائق على التكوين الشخص لكل فرد من حيث مستوى تطلعه وآماله ، ومدى تقبله للواقع حتى وإن كان غير مرغوب أو غير سار ، مدى استعدادة لتعديل مستولى تطلعه في ضوء حقائق الموقف .

ويدخل في نطاق هذا السبب تأثير نتائج تقارير الرقابة على صورة الشخص - في نظرة زملاءه ورؤسائه ومرؤوسيه .

5- صدور الضغط للتعديل من مصادر " غير مقبولة " يحدد التنظيم الإداري أنماط السلطة والمسئولية وخطوط الاتصال والعلاقات التي تعتبر شرعية في نظ أفراد المنظمة .

6- الضغوط الاجتماعية التي لا تتفق مع نظام الرقابة سواء كانت ناتجة من اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتناقض مع المعايير الموضوعية بواسطة النظام أو أثر العلاقات الإنسانية .

من خلال ما سبق نستنتج أن الأفراد يرفضون نظام الرقابة بمجموعة من الأسباب بعضها نابع من الأفراد العاملين أنفسهم وبعضها نابع من المنظمة وخطوط الاتصال فيها والقيادات والمشرفين ونتائج تقارير المنظمة والرقابة والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

ثانيا : طرق تحقيق قبول الافراد للرقابة :

إن الرقابة ضرورية سواء رغب الأفراد فيها أو رغبوا عنها ، فلا يمكن استمرار العمل بكفاءة إذا لم يتم التأكد من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعية وعلى الرغم من أن كراهية نظم الرقابة قد يرجع لأي سبب من الأسباب المتقدمة أو مجموعة منها فإن المدير لا يستطيع أن يتصل من هذا الجانب من عمله . وهناك وسائل وطرق متعددة متاحة له يستطيع من خلالها تحقيق النتائج التي يريدها .

ومن بين الطرق التي تساعد المدير في الحصول على التقبل الإيجابي للأفراد لنظام الرقابة ما يلي :

1- النظرة إلى الرقابة بطريقة غير عاطفية . فعندما يكون شخصان أو أكثر تضيفهما عملية الرقابة وخاصة في مرحلة اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فإنها يعمدان إلى التصرف بطريقة انفعالية أو عاطفية **Emotionally** تجاه بعضها وفي حكمها على الأمور .

وهذا يجعل المدير يحاول أن يحسن الجانب الإنساني من عملية الرقابة إذا يجب عليه أن يتعلم كيف يتصرف بطريقة موضوعية وغير انفعالية في تحديد الأسباب والحلول المتعلقة بالإنحرافات التي اكتشفها خلال عملية الرقابة .

فإنحرافات السلوك البشري لها أسبابها تماما كحالات تعطل الآلات وفي كلتا الحالتين قد يكون اكتشاف الأسباب سهلا أو صعبا لكن المهم أن يبحث عن الحقائق المتعلقة بانحراف السلوك . وليس المدير الذي يتصرف بهذا الأسلوب مجرد من العواطف أو لا يبالي بالمشاعر

الإنسانية بل على العكس من ذلك أنه حساس ومتفتح ولكنه يركز تفكيره على الأهداف الموضوعية والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيقها ، وهو يستخدم الرقابة كوسيلة لكشف العقبات والمصاعب والقضاء عليها وليس لتصيد اخطاء ومعاقبة أفراد.

وبالطبع تنعكس نظرة الرئيس إلى الرقابة على نظرة مرؤوسه . فإذا تصرف بطريقة موضوعية فإنه يشجع مرؤوسيه على مواجهة المصاعب والابلاغ عنها لاتخاذ الإجراء السليم لحلها .

2- المشاركة في وضع المعدلات فالمشاركة تحقيق إحراز التعاون بين العاملين وميولهم للأهداف ، ومعدلات الأداء ، وطرق القياس فعندما يشارك الشخص بطريقة فعالة في رسم الخطة - أو وضع المعدل يصبح أكثر حماسا وغالبا ما يلتزم أو يحس بالالتزام نحوها ، أو على الأقل يفهمها بطريقة أوضح ونحن نفترض هنا أن الشخص تتوفر لديه القدرة والمعرفة الفنية - اللتين تمكنانه من ذلك.

3- الرقابة المبنية على الحقائق . وليس هذا المبدأ بعيدا أو منفصلا عن المشاركة فالتأكيد هنا هو أن حقائق الموقف - وليس ضغط الرئيس هي التي يجب أن تملئ ضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي .

4- مرونة نظام الرقابة . تشبه كلمة المرونة كلمة العدالة التي تعمل لشرح التصرفات السوية والمنحرفة . وفي هذا خطورة أن تستعمل المرونة كمبرر لتفادي الإدارة السليمة . وتؤثر المرونة بشكل كبير على اتجاهات الأفراد تجاه الرقابة .

فإذا أحسوا أن المعايير لا تسمح بأخذ العوامل الخارجة عن السيطرة في الحسبان فإنهم سيعتبرونها غير مناسبة ، إذا استمعنا أبسط ما يمكن أن يصنفونها به .

5- إن الطرق المتقدمة قد تناولت أحراز قبول الأفراد للأهداف والمعايير والمقاييس وكذلك تحسين اتجاهات الأفراد نحو نظام الرقابة .

ولكنها لم تتناول المشاعر تجاه التصرف الرقابي ولا استجابة الأفراد والجماعات له.

مما سبق نستنتج أن الرقابة لكي يقبلها الأفراد ويشاركون فيها وتصبح نظاماً متكاملًا لا يقوم على العواطف ولكنه يقوم على العقل والتعاون بين العاملين والحقائق والمعلومات عن المواقف والمرونة والمعرفة للأهداف وقبول الأفراد لوسائل الرقابة .

سادسا : خصائص نظام الرقابة الفعال :

تتمتع نظم الرقابة الفعالة والتي يعتمد عليها بخصائص معينة مشتركة ومع أن الأهمية النسبية لهذه الخصائص تختلف باختلاف الظروف فإن توافرها يدعم نظم الرقابة . ونعرض فيما يلي أهم هذه الخصائص :

1- ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة **Nature** وحاجة **Need** النشاط ، وينطوي ذلك على أن نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله **Tailor made** ليتناسب النشاط الذي سيطبق عليه ، فمن البديهي أن نظام الرقابة الذي يطبقه المدير عام لشئون الإنتاج مثلا يختلف من حيث طبيعته ونطاقه وأدواته عن ذلك الذي يطبقه ملاحظ عمال الإنتاج ، كذلك ما يصلح نظاما للرقابة في مشروع أو منظمة صغيرة الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم .

2- الكشف الفوري عن الانحرافات **Prompt Reporting of Deviations** فالنظام المثالي للرقابة هو الذي يمنع وقوع الانحرافات . ولكن لما كان ذلك غير ممكن في كل الأحوال فإن البيانات يجب أن تصل إلى المدير في أسرع وقت ممكن حتى يتسنى له الحد من عوامل الفشل أو تفاقم الانحرافات والمشاكل .

3- النظرة المستقبلية **Future Looking** على الرغم من أن الرقابة المثالية هي التي تكون لحظية **Instantaneous** كما هو الحال في نظم الرقابة الإلكترونية فإن حقائق الحياة الإدارية تفرض فترة زمنية ما بين وقوع الانحراف والإجراء التصحيحي . لذلك يجب أن يحاول المدير أن يصل إلى نظام للرقابة يمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها . حتى وإن تضمن هذا التنبؤ هامش خطأ معين فإنه أفضل من الانتظار حتى وقوع الخطأ ، وفي هذا الصدد يلجأ المدير إلى استخدام مؤشرات معينة تساعد على التنبؤ مثل الميزانية و.....

4- الموضوعية **Objectivity** على الرغم من أن الإدارة بطبيعتها تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي ، فإن استعمال هذا الحكم يصبح حساسا عندما يتناول قياس أداء عامل أو رئيس قسم بتأثير مستقبله بنتيجة هذا القياس . لذلك يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الإمكان تمكنه من التقييم السليم .

5- المرونة **Flexibility** فنظام الرقابة يجب أن تبقى له قدرته على التطبيق حتى وأن تغيرت الظروف في حدود معينة . ويمكن توفير المرونة عن طريق وضع خطط بيلة للمواقف المختلفة المحتملة بتغيير آخر يمكن توفير المرونة في الرقابة عن طريق المرونة في التخطيط .

6- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا **Economic** ويعنى ذلك أن نظام الرقابة يجب أن يبرر التكلفة . وعلى الرغم من أن هذا يبدو بديهيا وبسيطا إلا أن في الحياة العملية ليس كذلك إذا قد يتعذر على المدير تقدير التكلفة الحقيقية للنظام أو الفوائد الحقيقية المترتبة عليه . ومسألة الاقتصاد هي مسألة نسبية يتوقف تقديرها على مدى حساسية النشاط الذى تتم مراقبته .

7- وضوح نظام الرقابة فبعض نظم الرقابة وخاصة ما يعتمد منها على المعادلات الرياضية والتحليل الإحصائي المطول قد تكون غير مفهومة للمدير الذى يستخدمها . وسواء كان ذلك راجعا إلى تعقد هذه الأساليب أو عدم صبر المدير في تعلمها . فإن النتيجة واحدة حيث عدم كفاءة النظام .

8- توضيح الإجراءات التصحيحى فالقيمة الحقيقية والفائدة الإيجابية لنظام الرقابة تتوقف على بيانه وعرضه لمواطن الانحراف ، وتحديد المسئولية عنها وإجراء التصحيحى الذى يجب أن يتخذ بشأنها .

أى أن الرقابة الفعالة هي التى تتصف بالنظرة المستقبلية والمرونة والموضوعية ووضوح التكلفة والكشف الفورى عن الانحرافات والمشاكل وأن يكون مرآة صادقة تعكس طبيعة وحاجات النشاط والفهم من جانب المديرين والقدرة على القيام بالإجراءات التصحيحية .

سابعاً : قيود نظام الرقابة الفعال :

يرى موكلر Mokler أن أهم القيود التي تقف أمام تحقيق نظام رقابة فعال تأخذ ثلاثة صور على النحو التالي :

- 1- عدم الكفاءة في تصميم نظام المراقبة . أو عدم قدرة الإدارة على إدارته في حالة وضعه موضع التنفيذ . وأن الأنظمة الرقابية في المشروعات الكبيرة في غاية التعقيد وأن أى تغيير في جزء من النظام يخلق بسهولة مشكلات لأجزاء أخرى .
- 2- قيود سلوكية : ترتبط بعدم تقبل المديرين بسهولة لاتخاذ أى إجراءات تتطلب استبعاد أو تعديل في إستراتيجيات حالية أو خدمات حالية أو منتجات حالية أو
- 3- قيود سياسية ك مرتبطة بعلاقات القوة التي تتم ممارستها داخل التنظيم والتي قد تتمثل في سيطرة أحد الوظائف على الأخرى ، وتقف عقبة أمام كفاءة أداء المنظمة ككل .

الفصل الحادى عشر

تقويم الأداء

أولا : ماهية تقويم الأداء :

يلعب تقويم الأداء دورا حيويا فى تنمية العاملين وإنتاجهم كما يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية وأهم الوسائل الموجودة لدى المؤسسة لتحديد ما تم تحقيقه من أهداف .

ويرى البعض أن تقويم الأداء هو إصدار حكم محدد حول كل أو جزء من المشروع أو البرنامج أو المنظمة بجمع مؤشرات لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق قدر مقبول من معيار معين .

وتقويم الأداء نظام دقيق ينتج عنه معلومات تحتاج لها المنظمة فى الرقابة وتطويرها وعادتا يقوم المشرف فى كل إدارة بمراجعة مستوى أداء كل موظف (مستويات الإدارة الإشرافية) ويتم مراجعة أداء الإدارة ككل فى مستوى الإدارة الوسطى ثم يقوم مستوى الإدارة العليا بتقويم الأداء الكلى للمنظمة بشكل عام . وذلك متضمنا شقين أساسيين أولهما تقييم أداء العاملين والثانى تصحيح وتعديل الأداء للأفضل .

وعلى ذلك نستنبط أن عناصر تقويم الأداء تتمثل فى :

- 1- القائم بالتقويم .
- 2- موضوع التقويم .
- 3- معايير التقويم .
- 4- الأساليب التى يستخدمها المقوم فى عملية التقويم .
- 5- المعلومات اللازمة .
- 6- نتائج التقويم التى على أساسها يتحدد نقاط الضعف والقوة فى الأداء .

ثانيا : أهداف تقويم الأداء . (عرض ومناقشة) :

تعددت وجهات النظر فى تحديد أهداف تقويم الأداء .

فهناك من يرى أن هذه الأهداف تبلور فى :

- 1- توصيل أهداف المنظمة للعاملين .
- 2- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
- 3- توزيع الترقيات والمكافآت بصورة عادلة .
- 4- إجراء البحوث .
- (أ) تقييم الوظائف .
- (ب) الاختيار السليم للمعارف والمهارات والاتجاهات .
- (ج) تقييم الأداء .
- 5- تبرير الجزاءات .
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية .

أي أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية :

- 1- جمع معلومات (الاتصال ، التدريب ، الاختيار ، والنقل) .
- 2- التحفز .
- 3- التنمية (التعرف على إمكانات العاملين وتنميتها) .

في حين يرى البعض الآخريين أن تقويم الأداء تتلخص في الآتي :

- 1- الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء السلبي ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها وفي الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية .
- 2- تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين بالمنظمة لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم .
- 3- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي .
- 4- الكشف عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم واستعدادهم مع الأعمال التي يؤدونها والتي قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى مما يتوفى لديهم .

5- الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين واستخدام نتائج التقييم في تنمية عناصر التميز عند المتأثرين مما يشعرهم بأن جهودهم محل تقدير رؤسائهم .

6- توفير أساس موضوعي عادل لمكافأة العاملين المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم .

7- إلمام مدير المنظمة بسير الأحوال في المنظمة ومدى تقدم العاملين معه .

من العرض السابق يتضح لنا تعدد وجهات النظر في تحديد أهداف تقييم الأداء في حين لا تخرج عن إلمام المدير بمعلومات شاملة ة كاملة عن العاملين وقدراتهم ومهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية وتحديد القرارات المتعلقة بنظام الترقيات والحوافز والمكافآت ورفع مستوى الرضا الوظيفي لكلا من العاملين والرؤساء وتنمية العاملين والإلمام بنقاط القوة والضعف في مستوى أداء العاملين بالمنظمة وذلك للعمل على التطوير ورفع كفاءة الأداء .

ثالثا : أهمية تقييم الأداء :

لتقويم الأداء أهمية حيوية في المنظمة والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- 1- تحسين أداء الفرد وتطويره .
- 2- تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها .
- 3- التنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد في المستقبل .
- 4- معرفة المستحقين للمكافآت والعلاوات لتوزيعها عليهم .
- 5- إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين بالمنظمة .
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة .
- 7- حفز كل من العامل والرؤساء وجميع أعضاء الإدارة للمنظمة على النمو وبذل المزيد من الجهد والعمل .

رابعا : معايير تقييم الأداء ومتطلبات فاعليتها :

تتمثل في نوعين أساسيين هما :

(أ) العناصر :-

وتشمل الصفات والسمات التي يجب توافرها في أفراد مثل :-

- 1- مدى الإلمام بالعمل ومستوى الأداء فيه .

2- تحمل المسؤولية .

3- القابلية للتوجيه والتدريب .

4- المواظبة والالتزام في العمل والالتضباط .

5- التعاون مع الزملاء والرؤساء .

6- تنفيذ المهام المرتبطة بالوظيفة .

(ب) **معدلات الاداء :** تتحدد على أساسها مدى كفاءة الفرد لعمله وذلك بمقارنة العمل الذي يحققه الفرد مع المعدل المحدد الذي يتبلور في شكل وحدات كمية ملموسة يمكن قياسها أو تأخذ شكل أهداف ونتائج يمكن تحقيقها .

ويجب توافر مجموعة من المتطلبات لنجاح تحديد المعايير وفعاليتها وهي:

1- أن يتم اختيارها على أساس من الدراسة والتحليل الوظيفي .

2- الموضوعية في القياس والتقييم بحيث تكون صالحة للإستخدام في قياس أداء الأفراد.

3- أن تتميز بالصحة والثبات والوضوح .

4- أن توضع أوزان نسبية تتفق مع درجة أهمية مهام الوظيفة .

5- الدقة في تقييم الأداء .

6- المرونة .

7- الواقعية والارتباط بالأهداف .

خامسا : أساليب تقويم الاداء :

ومن الأساليب التي تستخدم في تقويم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة ما يلي :

1- التقارير مفتوحة النهاية : Essay Reports

وفيه يعد القائم بالتقويم تقريرا شاملا حول القدرات العامة للفرد ويمكن أن يتضمن التقرير بعض العناصر لمساعدة المقوم في عملية التقويم، مثل الكفاية الفنية، والقدرة على الاتصال، والرغبة في التعاون مع الآخرين ومن سليات استخدام هذا الأسلوب في التقويم الآتى:

(أ) أن التقرير يستغرق في الكتابة وقتا طويلا .

(ب) عدم ملائمة المعايير المختارة في التقرير لكل الأفراد .

2- التوزيع الاجبارى :- Forced Distribution

يعتمد هذا الأسلوب على التوزيع الطبيعي الذى يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ، حيث توضع نسبة مئوية معينة من الأفراد في مجموعات يتم تحديدها مسبقا ، فنجد النسبة الكبيرة من الأفراد ذوى الكفاءة المتوسطة ، والنسبة القليلة منهم من ذوى الكفاءة العالية أو الضعيفة ، لكن هذا الأسلوب للتقويم لا يوضح نواحي القوة والضعف في أداء الفرد .

3- الوقائع الحرجة :- Critical incidents

يستخدم هذا الأسلوب للحد من احتمالات التحيز الشخصى من الرؤساء للمرؤوسين.

4- قوائم المراجعة :- Check Lists

يعتبر هذا الأسلوب سهل التطبيق وقليل التكاليف ، ويوفر في الجهد لكنه قد يؤدي إلى وضع تقديرات غير دقيقة وأحيانا تكون غير عادلة ، أو تكون القائمة غير مرتبطة وغير مناسبة للوظيفة التى يتم تقويمها .

5- التقويم على أساس النتائج :-

تستعين الإدارة بالأهداف لقياس الأداء وتقويم العاملين بالمنظمة .

6- التقويم الذاتى :

يستخدم التقويم الذاتى كأسلوب مساعد في عملية التقويم لأنه يساعد الأفراد على تحديد أهدافهم المستقبلية وتحديد جوانب الضعف في الأداء التى تحتاج إلى تطوير.

7- المراجعة الميدانية :-

ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الجيدة في التقويم لاعتماده على المتخصصين في الإدارة إلا أنه يعتبر مكلفا ومن سلبياته اقتصار المتخصص على المشرف واعتباره المصدر الوحيد لجمع المعلومات عن الأداء مما قد يؤثر على موضوعية النتائج.

8- مراكز التقويم :-

تعتبر مراكز التقويم أسلوباً موضوعياً في تقويم الأداء . كما أنه يوفر تغذية راجعة لتطوير أداء الأفراد موضع التقويم يمكن على أساسها وضع خطط لتنمية المسار الوظيفي .

سادساً : خطوات تقويم الأداء والاعتبارات التي يجب توافرها :

تتبلور خطوات تقويم الأداء فيما يلي :

1- تحديد الهدف من التقويم .

2- تحديد معايير تقويم الأداء .

3- ملاحظة الأداء .

4- اتخاذ إجراءات تصحيح الأداء .

ويجب توافر مجموعة من الاعتبارات، وهي :-

1- وجود أهداف محددة وواضحة للمنظمة ولتقويم الأداء .

2- توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المنظمة وعن سلوكيات الأفراد العاملين بها.

3- تدريب الرؤساء المنوط بهم عملية التقويم على الأساليب العملية لقياس الأداء .

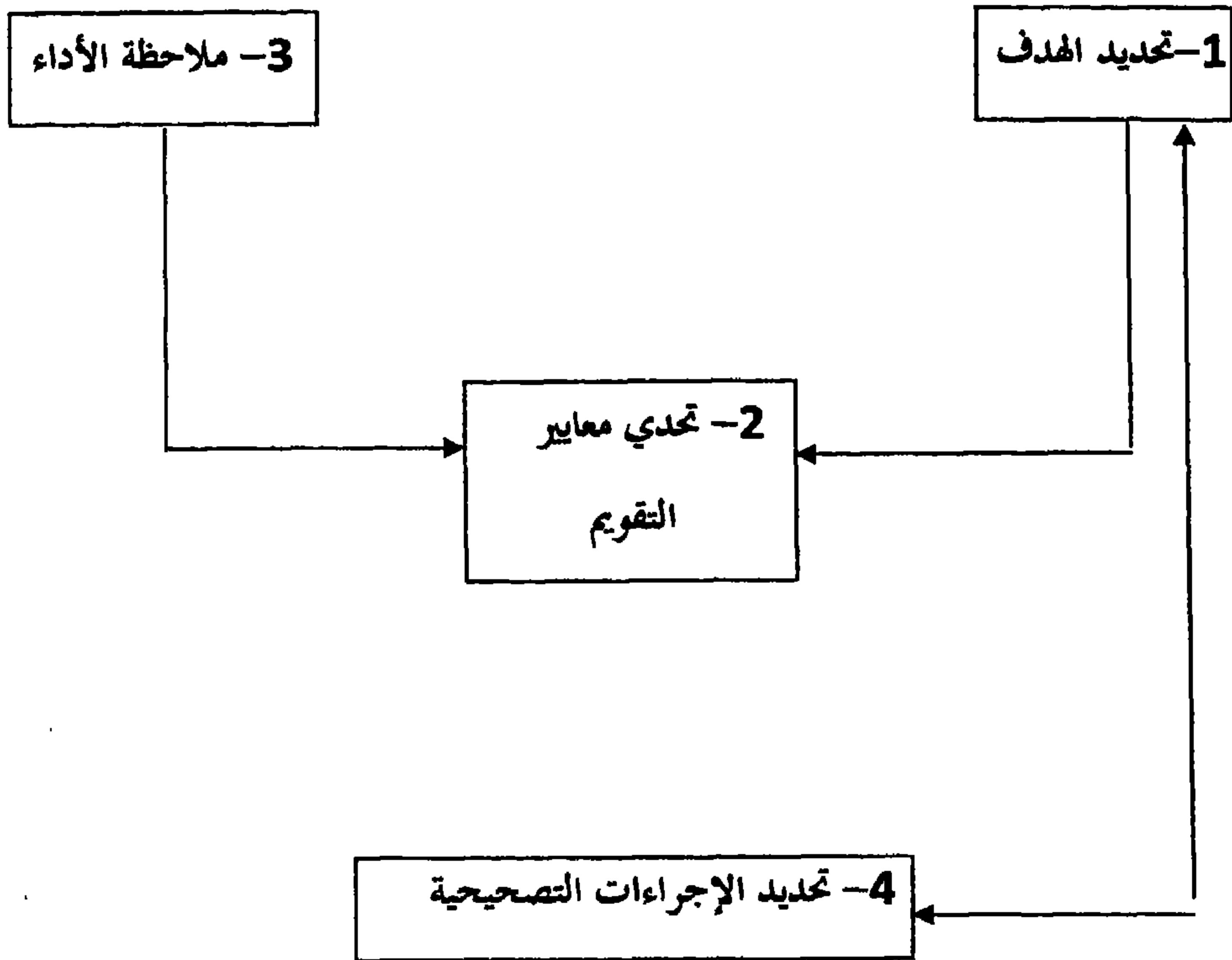
4- إعلام الأفراد بنتائج تقويم أدائهم من حيث مواطن القوة والضعف لديهم .

5- وجود معدل أو مستوى مقبول يتطلب وصول الفرد / المنظمة له .

6- وجود تغذية راجعة حول الأداء لتعديله وتصحيحه .

7- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لعلاج القصور في الأداء .

شكل توضيحي لخطوات تقويم الاداء



سابعاً : مسئولية تقويم الاداء :

تقع مسئولية تصميم وتطوير نظام تقويم الأداء في المؤسسات على عاتق إدارة شئون الأفراد بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى وتقع مسئولية تنفيذ وتطبيق عملية تقويم الأداء ذاتها على الرئيس المباشر للفرد الذي يتم تقويم أدائه .

وذلك بحكم اتصاله المباشر بمرووسيه واطلاعه المستمر على انجازهم ومسئوليته عن تدريبهم وتطويرهم وقد ظهرت أخيراً اتجاهات نحو استخدام أكثر من جهة لتقويم أداء الأفراد .. وقد دلت الدراسات على تزايد استخدام التقويم المتعدد لما له من تأثير إيجابي على مصداقيته وعدالته .

ثامنا : العوامل المؤثرة على تقويم الأداء :

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على تقويم الأداء يمكن عرضها على النحو التالي :

1- توقيت التقويم أو فترة التقويم :

يتم تقويم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة كل عام وفي بعض المنظمات يتم إجراء التقويم نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لفلسفة المنظمات ومدى الفائدة من تكرار عملية التقويم بالإضافة إلى تكلفة التقويم وقد يتم التقويم لأداء الفرد أكثر من مرة عند بداية عمله في المنظمات وأثناء فترة الاختبار وتتجنب بعض المنظمات القيام بالتقويم لكافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقويم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة كتاريخ تعيين الفرد أو تاريخ ميلاده وهذا وقد دلت الدراسات على ان تقويم الفرد السنوي (مرة واحدة في السنة) هو الأكثر استخداما من قبل المنظمات .

2- القائم بالتقويم :

قد يقوم به المشرف المباشر ، أو لجنة تقويم الأداء ، أو الزملاء ، والمرؤوسين ، أو التقويم الذاتي .

3- العناصر الشخصية والادائية المستخدمة في التقويم وهي تشمل على الآتي :

1- مستوى جودة العمل .

2- كمية العمل الذي تم إنجازه .

3- المبادرة .

4- العلاقات الإنسانية .

5- القدرة على الحكم على الأشياء .

6- المعرفة بالعمل .

7- عادات العمل المختلفة .

8- الاعتماد على النفس .

9- التنظيم والتخطيط .

10- القدرة على الإشراف .

11- التعاون .

12- المواظبة والحضور .

تاسعا : مشكلات تقويم الأداء :

يقابل تقويم الأداء مجموعة من المشكلات يمكن عرضها على النحو التالي :

أولا : مشكلات متعلقة بأسلوب العمل والطريقة :

1- تضارب أهداف تقويم الأداء بين المديرين والمنظمة .

2- رؤية التقويم كعملية تتم مرة واحدة في السنة (يسأل المدربون عن مساوئ هذه الطريقة) .

3- مقارنة العاملين ببعضهم البعض تؤدي إلى موقف (مكسب - خسارة) بين العاملين وما له من تأثير ضار .

4- ينظر التقويم إلى الأداء في الماضي ولا يهتم بإمكانات تطويره في المستقبل .

5- التغذية العكسية يكون الاتصال بها في اتجاه واحد .

ثانيا : مشاكل متعلقة بالإدارة :

1- التصميم السيئ للأداء .

2- سوء توزيع الأوزان للأبعاد المختلفة .

ثالثا : مشكلات متعلقة بالقائم بالتقويم :

1- عدم توافر المهارات المطلوبة .

2- غالبية المديرين لديهم قدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة ، ولكن ليس لديهم قدرة على تقديم المشورة وتنمية العاملين .

3- تأثير الحالة .

4- الحداثة .

5- التهاون .

6- الميل إلى الوسط .

7- المشابهة لى .

8- مقارنة العاملين بعضهم البعض بدلا من مقارنتهم بالمعايير الموضوعية .

رابعاً: مشكلات متعلقة بالمناخ التنظيمى :

1- نمط القيادة .

2- الهيكل التنظيمى .

3- العرف السائد فى مجموعات العمل .

4- شبكات الاتصال .

5- طبيعة المهام المكلف بها العاملين .

عاشراً : خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء :

بالرغم من أن هناك كثيراً من المشكلات التى تواجه عملية تقويم أداء العاملين إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمى سليم لتقويم الأداء وذلك بتوافر الخصائص التالية :

1- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة فى التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام .

2- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته واشتراك ممثلين عنهم فى وضع برنامج التقويم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التى يشعرون بعدم عدالتها .

3- اقتناع المشرفين بقائد النظام والفهم الكامل للعملية التقويمية والتدريب على التنفيذ الدقيق .

4- استخدام عناصر ومعدلات أداء شاملة لعملية التقويم ومحددة بوضوح ومفهومة من جانب المشرفين والعمال .

- 5- الاعتماد على بيانات ومعلومات صحيحة وموضوعية موثقة بسجلات يدون فيها نواحي أداء الموظف الإيجابية والسلبية .
- 6- أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة يمكن متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث في أداء العاملين .
- 7- إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العامل الضعيف لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح وتطوير أدائه .
- 8- اعتماد التقارير من سلطة أعلى بعد مراجعتها بموضوعية .
- 9- تكامل نظام التقييم مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .
- 10- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة .
- 11- توافر السهولة والوضوح عند إعداد تقرير التقييم خلال استخدام عبارات واضحة ومحددة وتعريفات محددة .
- 12- وجود نظام فعال متبادل الاتصال بين المشرف والعامل حتى لا يفاجأ العامل بنتائج التقييم .
- 13- محاسبة ومسائلة الرؤساء عن عدالة وسلامة وصحة نتائج التقييم .

الحادى عشر: نموذج تقويم الاداء الوظيفى لشاغلى الوظائف التنفيذية:

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية

الأول : معلومات عامة :

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريب	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير	تاريخ الإعداد	

الثاني : عناصر التقويم :

الدرجة المعطاة	الحد الأعلى للدرجات		العنصر	الفئة
	أ	ب		
	6		القدرة على تطوير أساليب العمل	1
	6		القدرة على تدريب غيره من العاملين	أ
	7	7	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	أب
	7	6	المهارة في التنفيذ	أب
	6	6	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	أب
	6	7	المحافظة على أوقات العمل	أب
	5	5	تطبيق أسس السلامة المعتمدة في العمل	أب
	4	4	المعرفة بالطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة	أب
	4	4	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	أب
	4	3	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	أب
	4	3	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	أب
	4	3	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	أب
	3	4	إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى	أب
	3	3	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	أب
	3	3	تقديم الأفكار والمقترحات	أب
		7	إنجاز العمل في الوقت المحدد	ب
		7	القدرة على المراجعة والتدقيق	ب
	72	72	المجموع	

		3	4	أب	القدرة على الحوار وعرض الرأي
		4	4	أب	تقدير المسؤولية
		4	4	أب	حسن التصرف
		4	4	أب	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها
		4	3	أب	الاهتمام بالمظهر
		19	19		المجموع
		3	3	أب	الزؤساء
		3	3	أب	الزملاء
		3	3	أب	المراجعين
		9	9		المجموع

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير :

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

الرابع : ملحوظات عامة :

مواطن قوة ومواطن ضعف نرى أهمية إضافتها	
مواطن قوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)	
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)	
التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته : (إن وجدت)	
رأي معد التقرير	
الاسم	الوظيفة :
التوقيع	التاريخ
ملحوظات معتمد التقرير	
الاسم :	الوظيفية :
التوقيع :	التاريخ :

أولاً : تعاريف :

1- مجموعة الوظائف التنفيذية (فنية) و (حرفية) :

تشمل هذه الوظائف واجبات وأعمال فنية متنوعة في مجالات مختلفة وهي أعمال تسهيلية تساعد المجموعات العامة للوظائف في تحقيق الأهداف الأساسية للأجهزة الحكومية وتشمل الوظائف التي يقوم شاغلوها بأعمال ذات طبيعة فنية أو أعمال مساعدة للأعمال التخصصية وأعمال التصوير الفوتوغرافي والطباعة وأعمال تشغيل وصيانة الآلات .

2- الجهاز :

هو الجهة الحكومية العامة سواء كانت وزارة أو مؤسسة عامة أو مصلحة أو هيئة تطبق لائحة تقويم الأداء الوظيفي .

3- الإدارة :

هي الوحدة التنظيمية المختصة بأحد أنشطة الجهاز ذات الطبيعة المتجانسة وتتولى القيام بمهام محددة ضمن مهام الجهاز .

4- الشعبة :

الشعبة أو القسم هي الجزء الصغير المتميز من إدارة معينة يضم بعض الموظفين ويختص بأعمال معينة . (إن وجدت)

ثانياً : الإرشادات :

1- يعبأ هذا النموذج من قبل الرئيس المباشر للموظف ويتم اعتماده من الرئيس الأعلى حسب الصلاحيات المحددة .

2- يعد الرئيس المباشر التقرير بإعطاء الدرجة المناسبة لكل عنصر وفقاً لتقديره ، بعد الرجوع لمصادر التقويم المتاحة والموضحة أدناه .

3- يتم تسجيل الدرجة في الحقل المخصص لذلك أمام كل عنصر من عناصر التقويم ، مع مراعاة ألا تزيد الدرجة المعطاه عن الحد الأعلى لدرجات التقويم المحددة لكل عنصر ، وأهمية الرجوع إلى شرح مفردات العناصر وأسس التحقيق منها .

4- مجموعة الدرجات والتقدير يسجل به مجموعة درجات عناصر الأداء الوظيفي والصفات الشخصية والعلاقات التي حصل عليها الوظائف ، ثم تجمع للحصول على المجموع الكلي للدرجات (الدرجة النهائية) ويؤشر على التقدير الخاص بها في الحقل الذي يليه .

5- في حقل الملاحظات العامة يحدد معد التقرير مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه (إن وجدت) وهي عناصر ترجيحية تؤخذ بعين الاعتبار لأغراض التمييز بين الحاصلين على درجات متساوية .

6- على معد التقرير أن يوضح رأيه بشأن المعد عنه التقرير في الحقل المخصص لذلك

7- بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم اطلاع الموظف المعد عنه التقرير عليه .

ثالثا : مصادر تقويم الأداء الوظيفي :

1- ملف الوظائف .

2- سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر .

3- تقرير إنجازات الموظف .

4- سجل الدوام الرسمي .

5- أى مصادر أخرى تساعد في دقة التقويم .

رابعا : النتائج المترتبة على تقدير الدرجات :

1- عند حصول الموظف على تقدير ممتاز :

- يتم النظر في ترقية بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- يمنح نقطتان عند إجراء المفاضلة للترقية .
- النظر في منحة العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية .
- إيفاءه بأحد شروط الإيفاء للدراسة بالداخل ، الابتعاد للدراسة في الخارج والإجازة الدراسية .

2- عند حصول الموظف على تقدير جيد جدا :

- يتم النظر إلى ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- النظر في منحة العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية .
- إيفاءه بأحد شروط الإيفاء للدراسة بالداخل ، الابتعاد للدراسة في الخارج والإجازة الدراسية .

3- عند حصول الموظفين على تقدير جيد :

- يتم النظر إلى ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- إيفاءه بأحد شروط اجازة الدراسة .
- يمنح نصف نقطة عند إجراء المفاضلة للترقية .

4- عند حصول الموظفين على تقدير مرضى :

- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .

5- عند حصول الموظف على تقدير غير مرضى :

- في المرة الأولى لا يتم النظر في ترقيته إذا كان مستحقا للترقية .
- لفترتين متتاليتين يحتم نقله لوظيفة أخرى في الجهة .

شرح مفردات عناصر التقويم التنفيذية (فنية)

و(حرفية) وأسس التحقق منها

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
القدرة على تطوير أساليب العمل	القدرة على إبتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال	الآراء المطروحة لتطوير العمل نماذج العمل المقترحة لتطوير العمل وتسهيل إجراءاته
القجندرة على تدريب غيره من العاملين	أن يتمكن من تطوير مستوى أداء غيره من العاملين عن طريق التدريب	عمليات التدريب التي قام بتنفيذها التطور في أداء العاملين نتيجة التدريب
القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل وتوظيفها بشكل فاعل	إنجاز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديده
المهارة في التنفيذ	تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	نوعية العمل المنجز إنجازته وفق ما حدد له من إجراءات
القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ بما يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	نماذج من العمل تقارير الإنجازات
المحافظة على أوقات العمل	الالتزام والأنضباط بمواعيد العمل المحدد في الحضور والانصراف وعدم مغادرة العمل دون إذن مسبق	الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة التقيد بالفترة المخصصة لساعات العمل واستثمارها في إنجاز مهام العمل
تطبيق أسس السلامة المعتمدة	الحرص على أمور السلامة والوقاية باتباع الطرق المؤدية إلى تجنب حوادث	مدى التقيد بالتعليمات والأخذ بوسائل السلامة .

في العمل	العمل	مدى وجود مشاكل وإصابات من جراء عدم إتباع أسس السلامة
المعرفة بالطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة	المعرفة بالطرق المتبعة والسليمة في تشغيل الأجهزة بشكل صحيح واستخدام المواد وفق أعلى مستويات السلامة	تشغيل الأجهزة وفق الطريقة الصحيحة والسليمة . استخدام المواد بشكل آمن مدى وجود الأعطال والحوادث جراء التشغيل والاستخدام
المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية والمتعلقة بالعمل	إلمامه بالمعارف الأساسية في مجال تخصصه أو التخصصات الأخرى ذات العلاقة سواء كانت نظرية أو عملية بما يمكنه من ممارسة عمله على النحو المطلوب	إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها
القدرة على التغلب على صعوبات العمل	قدرة الموظف على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	نماذج من المشاكل التي واجهت الإدارة والأساليب والطرق المتخذة لمعالجتها .
المتابعة لما يستجد في مجال العمل	الحرص على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال العمل ومحاولة الإلمام به وتوظيفه لخدمة العمل	تعامله مع الأفكار الجديدة حماساً للالتحاق بالندوات والبرامج التدريبية في مجال عمله
القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	وجود العلاقات الإيجابية والفاعلة مع الآخرين والقدرة على تطويرها لخدمة العمل	التعاون والتفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين . نوعية العلاقات التي تربطه بالآخرين وانعكاسها على الأداء
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	إمكانية تكليف الموظف بأعمال ومهام تتطلب قدرات ومهارات تفوق ما تتطلبه وظيفته الحالية وكذلك مستوى الصعوبة والمسئولية	كفاءته فيما يوكل إليه من مهام إضافية . إنجازاته في مجال عمله

المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	المعرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل ومدى متابعة متغيراتها والإلمام بها	إنجاز العمل وفق القواعد النظامية والإجرائية المعمول بها . حجم المخالفات النظامية الإجرائية
تقديم الأفكار والمقترحات	الحرص على طرح الأفكار والمقترحات التي تخدم العمل وابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال	الآراء المطروحة لتطوير العمل غاذج من الاقتراحات
إنجاز العمل في الوقت المحدد	إنهاء الأعمال الموكلة له وفق ما حدد لها من وقت	عدم تأخير الأعمال إنجازها بالسرعة المطلوبة
القدرة على المراجعة والتدقيق	مراجعة الأعمال الموكلة له وفق ما حدد لها من وقت	سلامة العمل من الأخطاء إنجازه وفق التعليمات
تقبل الأفكار الجديد	التفاعل ما ما يستجد من أفكار إيجابية ترفع من مستوى الأداء والنظر في إمكانية الأخذ بها	حرص على معرفة ما يستجد من أفكار العمل وفق أحدث الأفكار والمستجدات التي تطور الأداء
تقدير المسئولية	التعامل بجدية مع مسئوليات عمله وواجباته وحماسته في أداء م يوكل له من مهام واشعور بأهمية العمل الذي يقوم به	حماسه وجديته في تأدية ما يوكل له من مهام وشعوره بأهمية ذلك المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها .
حسن التصرف	التعامل بحكمة واتزان مع المواقف المختلفة (الطارئة - المفاجئة - الحرجة) وبعد النظر لديه	مشاهدات من التعامل في المواقف المختلفة مع الرؤساء ، الزملاء المرؤوسين . بعد النظر في التعامل مع مختلف الأمور
تقبل التوجيهات	الأخذ بتوجيهات رؤسائه والحرص	الاستجابة للتوجيهات والمبادرة إلى

والاستعداد لتنفيذها	على العمل وفقا لها والتعامل معها بإيجابية	تنفيذها . نماذج مما صدر له من توجيهات وما نفذته منها
الاهتمام بالمظهر	الاهتمام باللباس من حيث الشكل والنظافة (العناية الشخصية) بما يتفق مع العادات والتقاليد ، والاهتمام بترتيب ونظافة المكتب	العناية بالظهور بالمظهر الحسن من حيث الشكل الحرص على النظافة (العناية الشخصية) ترتيب ونظافة المكتب
العلاقات مع الرؤساء	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة	وجود العلاقة الإيجابية التي تخدم العمل الاحترام المتبادل
العلاقات مع الزملاء	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع زملائه والاستفادة من تبادل الخبرات والتجارب	وجود العلاقات الإيجابية التي تخدم العمل التعاون المستمر والاحترام المتبادل
العلاقات مع المراجعين	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع المراجعين	قلة التذمر والشكاوى بينه وبين المراجعين والسمعة الطيبة التعامل الإيجابي معهم

نموذج تقدير درجات متقدم

(الحالة الوظيفية - الإنجاز والتطوير)

لشغل وظيفة

أسم المتقدم الوظيفة المتقدم لها

الوظيفة الحالية الدرجة المالية للوظيفة المتقدم لها

الدرجة المالية المؤهلات الدراسية

جهة العمل تاريخ الميلاد

معايير المفاضلة	وسائل القياس	درجة مستوى القياس	تقديرات العنصر
بيان الحالة الوظيفية 1/1 الخبرات النوعية 1/1/1 تعدد الخبرات النوعية في مجال العمل (درجتان)	<ul style="list-style-type: none"> تدرج وظيفي في مسار واحد تدرج وظيفي في أكثر من مسارين 	1 2	
	<ul style="list-style-type: none"> خبرة في مجال واحد أو مجالين خبرة في أكثر من مجالين 	1 2	
2/1 الرغبة في التعليم والتنمية الذاتية (المؤهل) (درجتان)	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على دبلوم عالي الحصول على أكثر من دبلوم عالي أو ماجستير 	1 2	
2/1 العتود بالمعارف 1/2/1 التزود المستمر بالمعارف وصقل المهارات بالإدارية بالداخل أو الخارج (ثلاث درجات)	<ul style="list-style-type: none"> حضور دورة أو مؤتمر حضور دورتين أو مؤتمرات وأقل من ثلاث حضور ثلاث دورات أو مؤتمر فأكثر 	1 2 3	

تابع / نموذج تقدير درجات متقدم

معايير المفاضلة	وسائل القياس	درجة مستوى القياس	تقديرات العنصر
4/1 طول الخبرة الزمنية 1/4/1 طول الخبرة الزمنية الكلية (درجتان) 2/4/1 الخبرة الزمنية البيئية (درجتان)	■ خبرة زمنية أكثر من 15 سنة ■ خبرة زمنية كلية أكثر من 25 سنة ■ من 3 إلى أقل من 5 سنوات ■ 5 سنوات فأكثر	1 2 1 2	
4/2 كفاءة استخدام المواد (ثلاث درجات)	■ حقق خفض في التكاليف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ■ حسن استخدام المواد	1	
3- مجالات التطوير 1/3 تحسين وتطوير العمل (ثلاث درجات)	■ التقدم بأفكار موضوعية لتطوير نظم العمل واللوائح ■ التقدم بأفكار واقعية لتبسيط الإجراءات ■ اقتراح نظم وأساليب عمل جديدة ملائمة	2 3	
2/3 تطوير نظم المعلومات (ثلاث درجات)	■ القدرة على التقدم بأفكار لاستخدام أساليب حديثة لتوفير البيانات ■ القدرة على التقدم باقتراحات لتحديث معلومات	1 2	
3/3 تطوير وتنمية الموارد (ثلاث درجات)	■ اقتراح خدمات جديدة ■ تحسين الخدمات الحالية	1 2	
4/3 تطوير وتنمية الموارد (درجتان)	■ ابتكار وسائل جديدة لخفض التكاليف ■ التقدم باقتراح لحسن استخدام الموارد		

معايير المفاضلة	وسائل القياس	درجة مستوى القياس	تقديرات العنصر
5/1 تقدير الإدارة للأداء المتميز (ثلاث درجات)	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على شهادة أو جائزة الحصول على شهادتين أو جائزتين وأقل من ثلاث الحصول على شهادات أو جوائز فاكتر 	1 2	
6/1 السمعة الحسنة (درجتان)	<ul style="list-style-type: none"> رأي الزملاء والرؤساء في حسن السمعة 	3	
2- الإنجازات 1/2 الابتكار والتجديد (ثلاث درجات)	<ul style="list-style-type: none"> قدم العديد من المهارات لتطوير نظم العمل واللوائح قدم مقترحات متوسطة للتطوير قدم مقترحات محدودة روتيني ومتمس بالنظم الحالية . 	1 2	
2/2 بناء قواعد معلوماتية للعمل ثلاث درجات	<ul style="list-style-type: none"> مدى القدرة على تطوير قاعدة البيانات الأمانة في دقة وعرض البيانات البيانات والاستفادة منها 	1 2	
3/2 نطاق وجود الخدمات (عاملين / جمهور) (درجتان)	<ul style="list-style-type: none"> تنوع الخدمات المقدمة للمعاملين (عاملين - جمهور) أداء الخدمات في زمن مناسب 		

إجمالي تقديرات الدرجات بالأرقام

بالحروف

اسم العضو :

التوقع :

نموذج رقم (3)

تقرير فردي

لتقويم المتقدمين لشغل وظيفة قيادية

عضو اللجنة

الوظيفة القيادية (الشاغرة والمعلن عنها)

اسم المتقدم	نتيجة فحص ملف الحالة الوظيفية وتقارير الإنجاز والتطوير 40 درجة	نتيجة الامتحان التحريري 30 درجة	نتيجة المقابلة الشخصية 30 درجة	المجموع

التوقيع

الباب الثالث

اتجاهات حديثة في الإدارة

الفصل الثاني عشر : إدارة المعلومات

الفصل الثالث عشر : إدارة الوقت

الفصل الرابع عشر : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

الفصل الخامس عشر : إدارة الأزمات والكوارث

الفصل السادس عشر : إدارة الموارد البشرية

الفصل السابع عشر : إدارة البيئة الخارجية

الفصل الثامن عشر : الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثانى عشر

إدارة المعلومات

أولا : مفهوم وأهمية المعلومات :

إننا نعيش فى عصر يمكن أن نطلق عليه المعلومات فأهم ما يتميز به هذا العصر هو حجم الاتصالات بين أفرادهِ وشعوبهِ والمعلومات المتبادلة بينهم . فهذا العصر العصر الحالى عصر المعلومات للإدارة العامة والخاصة ومؤسسات المجتمع المدنى فلا يمكن وضع الحلول للمشكلات إلا بالاستعانة بالمعلومات :

إذن فإن المعلومات تعنى المعرفة الجديدة القائمة على الأرقام والبيانات وأن إدارة المعلومات لا يتوقف دورها فقط على تصنيع المعلومات ونشرها إنما تتعدى ذلك إلى البحث عن أحسن الطرق لتوصيلها إلى المستفيدين منها فى أقل وقت وجهد .

ولم يعد دور إدارة المعلومات حفظ الوثائق وتخزين البيانات بل تعدى ذلك إلى تصنيع تلك المعلومات حيث أن الوثائق والسجلات ليست إلا أوعية لبيانات ومعلومات .

أنما المعلومات هى بيانات وحقائق بعد إجراء عمليات المعالجة والتصنيع لها بطريقة منظمة لتحقيق هدف محدد إلا وهو توصيلها للمستفيدين منها والذين يقومون بتطبيقها .

ومن هنا جاءت المشكلات التى تعاني منها معظم التنظيمات الإدارية الحكومية منها والأهلية التى يبلور فى نقص البيانات والمعلومات مما يؤثر سلبيا على طريقة أدائها عند تقديم خدماتها . الأمر الذى يحتم ضرورة تدعيم إدارات المعلومات بالتنظيمات الإدارية المختلف بالبيانات والأجهزة والآلات والمعدات والمتخصصين حتى يمكن تحويل تلك البيانات إلى معلومات صحيحة تخدمها وتقدم للمدير فى المنظمة الحلول والبدائل التى تساعد فى اتخاذ القرارات السلمية لمواجهة مما يعترض المنظمة من مشكلات .

إذن فإن المدير يحتاج إلى المعلومات لأنه الشخص الذى تقع عليه ممارسة الوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، قيادة ورقابة فى المنظمة وتحقيق الأهداف . إذن نستخلص مما سبق أن المعلومات هى البيانات والحقائق بعد إجراء عمليات المعالجة

وتصنيفها بطريقة منطقية لتحقيق هدف معين وتساهم في دعم الوظائف الإدارية الحالية والتي يمكن ممارستها في المستقبل داخل التنظيمات الإدارية المختلفة .

ثانيا : طرق الحصول على المعلومات :

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق والتي يمكن عرضها فيما يلي :

1- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود Indirectviewing

وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا قبل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات تعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطريقة أقل تكلفة .

2- الحصول على المعلومات بشكل مشروط Conditionedviewing

وتشير هذه الطريقة إلى أن يكون للمدير هدف ما في المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييد مدى فائدتها لعملية التخطيط و.....

3- البحث غير الرسمي Informal Search

وتعني بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد قبل الاتصالات التليفونية أو اللقاءات لمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية .

4- البحث الرسمي Formal Search

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض محددة لأغراض معينة مثل بحوث الإنتاج وما يخص كل التمويل واتخاذ القرارات وعادة تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهودا تخطيطية مسبقة وتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي :

(أ) المقابلة الشخصية :

تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات حيث هناك من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضروري رؤية وسماع الشخص موضع البحث .

وتساعد المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعريف على آرائهم ومعتقداتهم وفيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم وقد تساعد أيضا على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر .

وتمتاز المقابلة الشخصية بأنها أفضل الوسائل لاختيار وتقويم الصفات الشخصية وكما أنها مفيدة في مجال الاستشارات وأنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الامية .

(ب) الاستبيان :

هي وسيلة لجمع البيانات عن طرق استمارة يجري ملئها من جانب أفراد مجتمع البحث. وهي وسيلة تستخدم للكشف عن حقائق الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد وهي وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة وبياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية مع السماح بوجود وقت كافى للمستوجب أو المبحوث للتفكير للتأني في الأسئلة والتدقيق في إجاباته عليها .

(ج) الملاحظة Observation

تشتمل هذه الوسيلة على الملاحظة المباشرة وتسجيل تقارير عما يحدث فعلا وأيضا الملاحظة عن طريق الخبراء المتخصص لتسجيل ما يحدث فعلا أثناء وقوعه .

(د) التقارير : Reports

تقوم هذه الوسيلة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية وتكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة للغاية .

(هـ) نتائج التجارب Results of Experiments

وهذه التجارب ذات أهمية خاصة لمهندس الإنتاج والزراعيين وبصفة خاصة مقيدة للعلماء التطبيقيين .

ثالثا : مصادر المعلومات :

تتقسم مصادر المعلومات إلى مصادرها خارجية وأخرى داخلية :

1. المصادر الخارجية :

هى المعلومات التى تصدرها المنظمات الإدارية أو المحلية والعالمية وهى تتضمن الأنشطة والقرارات الخاصة بها، وذات العلاقة بالإدارة والتى يمكن أن تستفيد منها.

2. المصادر الداخلية :

وهى المعلومات التى تصدر عن المنظمة أو المنظمات الأخرى الموجودة بالمجتمع وتوجد المعلومات فى المصادر الأولية والمرجعية .

والمصادر الأولية للمعلومات هى : الدوريات ، الكتب ، المؤتمرات ، المطبوعات الرسمية، المطبوعات الإحصائية ، البحوث ، القوانين ،

والمصادر المرجعية هى : الموسوعات ، قواعد البيانات البيوجرافية و..... .

رابعا : أنواع نظم المعلومات :

يوجد ثلاثة نظم رئيسية للمعلومات وعديد من النظم الفرعية أو الثانوية فى أى منظمة . ويقصد بالنظام الرئيسى هو النظام الذى يؤثر فى المنظمة كلها أما النظام الفرعى أو الثانوى فهو النظام الذى يختص بوظيفة فرعية واحدة فى المنظمة .

(أ) أنواع النظام الرئيسية :

1. نظام معلومات الإنتاج (العمليات)

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادى للإنتاج من السلع والخدمات فى المنظمة ويشمل على نظم فرعية مثل نظام معلومات الشراء ونظام المراقبة و..... وهو

نظام مناسب للتشغيل على الكمبيوتر حيث أن توصف المعلومات والحاجة إلى معالجة حجم كبير منها بسرعة ودقة يعتبر حاسما للإستخدام الفعال لنظام المعلومات .

2. نظام المعلومات المادية :

يقوم النظام على أساس تدفق الأموال للمنظمة ويتكون من نظم فرعية مثل نظام عام للحسابات ونظام التكاليف ونظام المصروفات للمنظمة ونظام للرقابة عن طريق الميزانية التقديرية ومعالجة النظم المالية صالحة الاستخدام للكمبيوتر بسبب الحجم الكبير من المعلومات التاريخية والمتكررة .

3. نظام المعلومات القوى العاملة :

يختص هذا النظام بتدفق المعلومات عن العاملين بالمنظمة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والإحلال والتدريب ومكافأة القوة العاملة .

(ب) نظم المعلومات الفرعية (الثانوية)

بالإضافة إلى الأنواع الرئيسية السابقة يوجد إلى جانبها معلومات ثانية أو فرعية أخرى مثل نظام التسويق وهذا النظام ثانوى لأنه ينطبق على ناحية محددة بالمنظمة ويشمل على معلومات بخصوص تاريخ العمل ومعلومات عن السكان وتنبؤات عن الدخل والسكان ومعلومات منافسة بخصوص حجم المبيعات والمقدر للمنافسين والإعلان معلومات عن التشغيل والرقابة .

خامسا : نظم المعلومات الإدارية وكيفية معالجة البيانات :

نظم المعلومات الإدارية هي نظم تختص بالكشف عن المعلومات وتجميعها وتسجيلها وتحليلها إعدادها للاستخدام حسب حاجة المنظمات الإدارية . وفى الوقت المناسب كما تعمل على تداول المعلومات وحفظها وتحديدتها واسترجاعها عند الحاجة.

كما يرى البعض أنها نظام يجمع بين العنصر البشرى والآلة لجمع وتشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد فى اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من المدخلات

وعمليات التشغيل والمخرجات ويعتمد أى نظام للمعلومات الإدارية حاليا على الحاسب الآلى لتشغيل المعلومات . إذن فإن نظم المعلومات الإدارية هى عبارة عن مجموعة من الاجراءات الخاصة بمعالجة البيانات لإمداد الإدارة فى المستويات التنظيمية المختلفة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

وتتكون عملية معالجة البيانات من أربعة خطوات رئيسية هى :

1- جمع المعلومات :

حيث يتم جمع المعلومات من المصادر والمستندات الأصلية بالمنظمة .

2- المدخلات :

يتم تسجيل المعلومات أما يدويا أو آليا باستخدام الحاسب الآلى حيث يكون أكثر فائدة. ويتطلب التسجيل تحديد نوع المعلومات المطلوب معالجتها والتأكد من دقة المعلومات .

3- معالجة المعلومات :

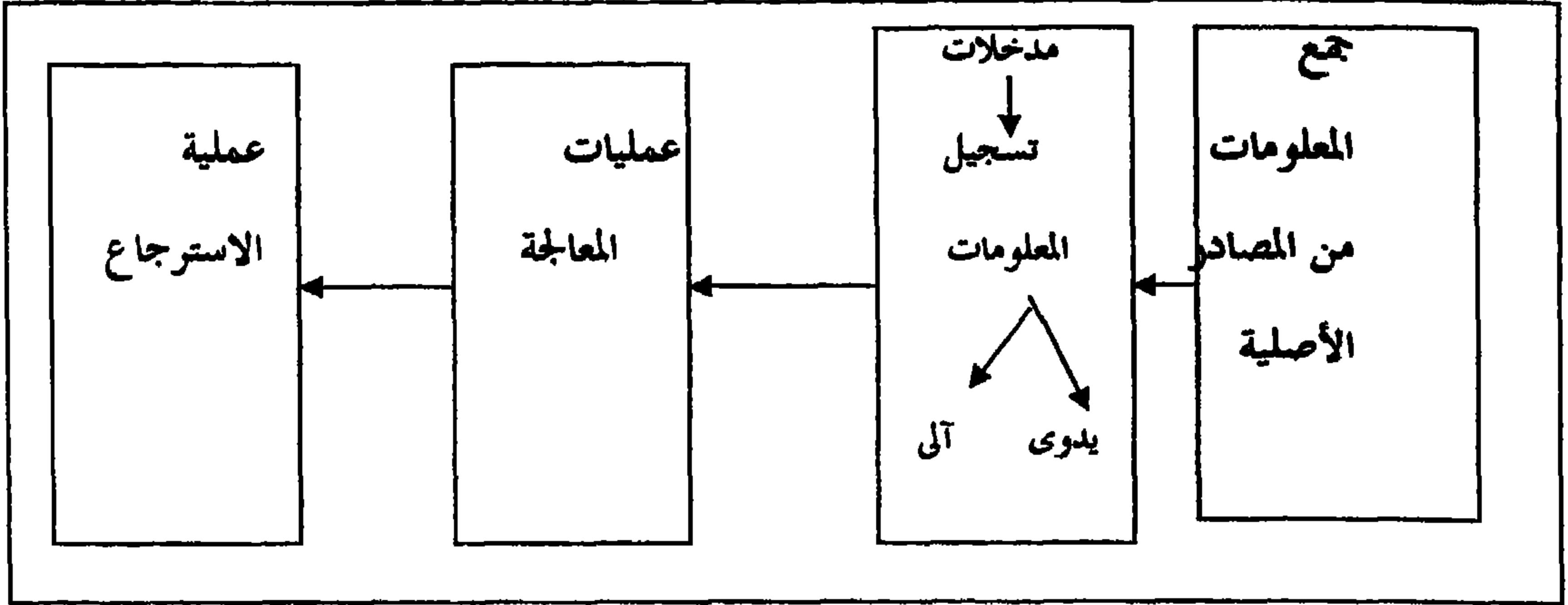
يتم المعالجة بعد تسجيل المعلومات عن طريق التجميع والتلخيص والتخزين بالحاسب الآلى وخاصة المعلومات التى يتوافر بها عدد من المتغيرات المتداخلة والدقيقة والتى يحتاج إلى السرعة فى معالجتها والتى لها خاصية التكرار . حيث أن تكلفة نظام المعلومات قد تكون ضخمة ويجب الإشارة إلى أن استخدام الحاسب الآلى لن يؤدي إلى تحسين المعلومات غير الدقيقة أو الناقصة .

4- استرجاع المعلومات :

يتم استرجاع المعلومات الأصلية المخزنة فى وقت طلبها والحاجة إليها .

نستطيع من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية هى نظم تؤدي إلى تكامل تطبيقات الحاسب الآلى مثل ترتيب هذه المعلومات وتخزينها بحيث يمكن استرجاعها فى الحال من جانب الإدارة لاستخدامها فى اتخاذ القرارات أو الرقابة أو

شكل توضيحي لخطوات معالجة البيانات



سادسا : نظام تدفق المعلومات الإدارية في التنظيمات الحكومية والاهلية :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الاطار الذي يحدد :

- الإدارات والوحدات التي تتكون منها المؤسسة .
- المواقع الوظيفية بكل الإدارات والوحدات بالمؤسسة .
- الوصف الوظيفي لكل موقع وظيفي بالإدارات / والوحدات المعنية للمؤسسة (المسؤولية والصلاحيات) .
- العلاقة بين كل موقع داخل الإدارة / الوحدة الواحدة المعنية بالمؤسسة .
- العلاقات بين الإدارات / الوحدات المختلفة داخل المؤسسة .

وبشكل إجمالي فإن الهيكل التنظيمي يعنى في المقام الأول بتحديد دور كل فرد أو إدارة (مسؤولياته وصلاحياته) في تحقيق أهداف المؤسسة . وبما أن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها من خلال برامج وأنشطة يلعب فيها كل فرد أو إدارة دورا محددا بمسؤوليات وصلاحيات محددة فلا بد من توفير آلية لتداول المعلومات بين الأفراد والإدارات تمكن من القيام بالأدوار المطلوبة على الوجه الأكمل .

هذه الآلية يطلق عليها اسم نظام تدفق المعلومات .

وعندما التفكير فى تصميم نظام تدفق معلومات لآى مؤسسة يجب فى البداية الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هى صلاحيات / مسئوليات كل إدارة / وحدة بالمؤسسة ؟ ومن ثم ما هى صلاحيات ومسئوليات كل موقع وظيفى فى الإدارة الوحدة ؟

- ما هى القرارات التى يتم اتخاذها بواسطة كل موقع وظيفى فى الإدارة/الوحدة ؟.

- ماهى المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار من هذه القرارات ؟

- أين يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار؟

- متى يتطلب الأمر الحصول على هذه المعلومات ؟ (الفترة الزمنية)

- كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات ؟ (أشكال الحصول على المعلومات)؟
وبناءً على ذلك يتم تصميم نظام تدفق المعلومات للمؤسسة على ثلاث مستويات :-

- نظام تدفق المعلومات داخل الإدارة / الوحدة (بين الموقع الوظيفى فى الإدارة / الوحدة فى المؤسسة) .

- نظام تدفق المعلومات داخل المؤسسة (بين الإدارات / الوحدات المختلفة فى المؤسسة) .

- نظام تدفق المعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها (بين المؤسسة والمؤسسة الأخرى والمجتمع) .

وعليه فإن نظام تدفق المعلومات يتضمن الآتى :

- المعلومات المطلوبة لكل جهة معينة بالأمر (محتويات التقرير) .

- وسائل وأشكال تداول المعلومات (تقارير مكتوبة - تقارير شفاهية) .

- الإطار الزمنى لتداول التقارير (يومية - شهرية - نصف سنوية - سنوية) .

- الأفراد أو الجهات المسئولة عن إعداد التقارير .

- الجهات التى تقدم إليها هذه المعلومات (التقارير) .

الفصل الثالث عشر

إدارة الوقت

أولا : ماهية إدارة الوقت :

الوقت هو أحد الموارد المتاحة للمستول لتحقيق أهداف العمل ، وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المستول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات واجور ومزايا نقدية وعينية .

وحتى لا يكون هناك مضاعفات للوقت يجب مراعاة ما يلي :

1- زوار بدون مواعيد محددة !!

2- مكالمات هاتفية طويلة مع أشخاص لا يقدررون .

3- اجتماعات غير منظمة وبلا جدول أعمال محدد!

4- انتظار (الطبيب، السائق ،) !

5- حصول طوارئ ومشكلات ليست بالحسبان .

6- فقدان الرغبة في العمل ، وهجوم الملل .

7- تكلس الأوراق والمكاتبات والمكالمات .

لذلك يمثل الوقت أحد العناصر المهمة والنادرة لأى فرد ، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بندرة الموارد المتاحة في المجتمع . ويجب أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع .

والوقت باعتباره أحد هذه الموارد المتاحة لأى فرد ، يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة .

ويعد مفهوم إدارة الوقت ، من المفاهيم المتكاملة اللازمة لأى زمان أو مكان أو إنسان ، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر ، أو على زمان دون غيره . وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري

والحقيقة أن مفهوم الإدارة بالوقت يشمل ادارة وقت العمل اضافة إلى ادارة الوقت الخاص وقد ارتبطت كلمة الادارة بالوقت سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص .

ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتقويم لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة بهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

ثانيا : المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية :

إدارة الوقت بفعالية عليك مجموعة من المتطلبات التي يجب عملها يمكن عرضها كما يلي :

1- وضع قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها خلال اليوم ، وذلك من واقع خطة العمل الأسبوعية ، ومن المواعيد والاجتماعات المتفق عليها سابقا .

2- تحديد أولويات إنجاز الأعمال مبتدأ بالأهم فالهم ثم الأقل أهمية ، واعمل على الالتزام ما أمكن .

3- لا تعطى الأولويات لإنجاز الأمور الأكثر متعة وسهولة على حساب تأجيل إنجاز الأمور الهامة .

4- تحديد الأعمال التي يمكنك تفويض مسؤولية القيام بها للمساعدين ، وأحرص على تحديد مواعيد إنجازها ، وكذلك متابعة إنجازها في الوقت المناسب .

5- تخصيص وقتا لإنجاز الأمور التي تتطلب التركيز الشديد ، وأحرص على عدم مقاطعتك خلالها ، ويمكنك أن تحتجب خلالها هذا الوقت في مكتب آخر حرصا على عدم المقاطعة .

6- تحضير الأمور الروتينية أو غير هامة التي يمكن إنجازها حسب توفير الوقت، مثلا أغتنم فرصة تأخر أحد الضيوف عن الحضور الى مكتبك في الموعد المحدد ، أو فرصة تأخير أو إلغاء موعد انعقاد أحد الاجتماعات لإنجاز هذه المهام ، لا تؤجل اتخاذ القرارات الروتينية التي لا تحتاج لوقت طويل للدراستها لأن العودة للتفكير فيها لاحقا سيستغرق وقتا أطول .

7- وضع قائمة بالمكالمات الهاتفية التي تود إجرائها ، وخصص وقتا محددا كل يوم لإجراء المكالمات تباعا .

8- مجاملة الآخرين ولكن لا تسمح لهم بالاسترسال في الأحاديث الشخصية خلال المكالمات الهاتفية أو الاجتماعية الثنائية ، وضح للشخص الآخر بلباقة أنك ترحب بمقابلة أثناء فترة الغداء أو فترة الراحة لمناقشة الموضوع .

9- أطلع مساعدك أو سكرتيرك باستمرار على أولويات عملك خلال اليوم بحيث يساعدك على تنظيم وقتك وتحسين ادارته .

10 - تحديد أهدافك ، وتراجعها بصفة مستمرة .

11- تخطط عملك ، ثم اعمل خططك .

12- تجميع المهام المتشابهة .

13- اعرف نفسك .

14- كافئ نفسك .

15- الاحتفاظ دائما بقائمة المهام . To – do List

16- لا تكن مثاليا .

17- ارتد ساعة (وستعملها في متابعة كل ما تقوم به) .

18- تحديد تاريخا أو زمنا للإنتهاء من أى مهمة .

19- أكمل مهامك للنهائية .

20 - تعلم كيف تقول لا .

21- التليفون . إبدأ المكالمات بلهجة عملية وقاطعة .

ثالثا : منهجية إدارة الوقت :

وتمثل إدارة الوقت منهجا متكاملا لا يقبل أية تجزئة ، وبالتالي فإن استغلاله يعنى الاستغلال الكامل وليس الاستغلال الجزئى . حيث أن كل من الوقت الخاص ووقت العمل مكمل للآخر ومؤثرا فيه ومتفاعلا معه ، فنجاح الإدارى وفاعليته لا تقتصر على

نجاحه وفاعليته في العمل فحسب ، بل تتعداه إلى خارج موقع العمل . ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الوقت الخاص أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الحسبان عند تقويم نجاح وفاعلية الإدارى ويوضح مفهوم إدارة كلا النوعين من الوقت وهما الوقت الخاص والوقت الرسمى فى الآتى :

1- إدارة الوقت الخاص :

يقصد بالوقت الخاص المدة الزمنية المتاحة للإدارى بعد انتهاء مدة العمل اليومى الرسمى ، والتي يستطيع خلالها أن يقوم بنشاطات متنوعة كما يشاء ودون أية ضوابط أو تعليمات رقابية إدارية أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطا سلوكيا معيناً ويشكل الوقت الخاص تقريبا ثلثى الساعات المتاحة يوميا لفرد .

ويمثل استغلال الوقت الخاص المتاحة للإدارى يوميا جزءا من العوامل الخارجية التي تؤثر على إنتاجيته ونفسيته وعلاقاته فى العمل الرسمى . ومن هنا تبدو أهمية إدارة الوقت الخاص واستغلاله الاستغلال الأمثل وفق الأهداف الشخصية ، وأهداف المنظمة التي يعمل بها .

2- إدارة الوقت الرسمى :

ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت الرسمى فى الآونة الأخيرة بسبب التطورات التقنية الحديثة ، ونمو المدن الكبيرة ، وتضخم الحكومات ، والانفجار السكاني ، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار فى المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج، وغيرها . وقد أحدثت هذه الأسباب تأثيرا كبيرا فى طريقة أداء العمل وضرورة استغلال الإدارى وقته أثناء الدوام الرسمى ورفع مستوى مهارته .

وينقسم الوقت الرسمى إلى أربعة أنواع يمكن عرضها كما يلى :

1- الوقت الإبداعي : يخصص هذا الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلى ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز .

2- وقت تجهيز المعلومات : يمثل هذا الوقت المدة الزمنية اللازمة لتجهيز المعلومات والبيانات والتي تسبق البدء في العمل .

3- وقت الإنتاج : ويمثل المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي ، والتجهيز له . ولزيادة فاعلية استغلال الوقت ، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل ، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع .

4- الوقت العام : ويخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها الاجتماعية بغيرها .

رابعاً : طرق إدارة الوقت :

هناك طرق إدارية عديدة يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت، ومن أهم هذه الطرق ألوب الإدارة بالأهداف، ثم الإدارة الذاتية، وسوف نتناول هذه الطرق بإيجاز كالتالي :

1- الإدارة بالتفويض : إن تفويض المدير لبعض سلطاته لبعض رؤوسيه يساعد في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين إنتاجية العمل . لأن القائد الإداري سوف يختص بالأنشطة الرئيسية ، ويختص الرؤوسين بالأنشطة الفرعية .

ونظراً لأهمية التفويض في استغلال وتوفير وقت القائد الإداري فإنه يجب القضاء على المعوقات التي تحد من فاعلية التفويض سواء كانت معوقات فنية أو تنظيمية أو بيئية ، كما يجب تطوير مهارة التفويض لدى الإداري لأن عدم توافر هذه المهارة لدى العديد من المسؤولين في الجهاز الإداري يتسبب في معوقات كبيرة .

2- الإدارة بالأهداف : تقوم عملية الإدارة بالأهداف على أساس وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مقاييس للنتائج ، بحيث تكون الأهداف مناسبة ومتراكبة مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية . ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة

القائد الإدارى ومهارته فى وضع الأهداف وتحديد المدة الزمنية المناسبة لإنجازها ، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ، وأن يكون لديهم القدرة على تحقيقها .

3- الإدارة الذاتية : يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية فى وجود منهج متطور لدى القائد الإدارى يمكن من خلاله تطوير الإمكانيات والقدرة والمهارات الذاتية للفرد ، لتحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردى أو على مستوى المنظمة بشكل عام .

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية وتشمل الإدارة الذاتية على مقومات عديدة ، من أهمها المحافظة على التكوين الجسمانى السليم ، وتوافر بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد ، وتوافر بعض المعارف والمهارات ، كمهارة اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وغيرها من المهارات الاجتماعية والإشرافية . وتوافر مرونة كافية تتيح للفرد التأقلم والتكيف البيئى والعاطفى مع التغيرات المختلفة التى يواجهها الإدارى .

إن الإدارى هو عقل المنظمة ، لذلك يجب أن يطور نفسه باستمرار . فمن واجب المدير أن يخصص جزءا من وقته الرسمى بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكانياته ومهاراته ، ولزيادة معلوماته ومعارفه ، بغية تطوير فاعلية الإدارة واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل وفعال .

إن ما يميز الإدارة الذاتية وفائدتها الكبيرة لإدارة الوقت هو استمرارية هذا المفهوم فالإدارة الذاتية مثل إدارة الوقت ، من حيث عدم اقتصرها على شخص دون آخر ، أو على نشاط دون غيره ، أو على زمن دون زمن آخر فالإدارى الناجح والفعال هو الذى يحاول التعرف على الإمكانيات والقدرات والمواهب .

الفصل الرابع عشر

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

أولا : طبيعة وماهية ادارة الجودة الشاملة :

شهدت علوم الإدارة في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا ، ومن بينها ادارة المؤسسات الاجتماعية وكان لابد من العمل لرفع ادائها ، خاصة بعد اتساع نطاق العمل الحكومي منذ فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وتدخل الدولة وتوسعها في كثير من المجالات وما صاحب ذلك من تعدد المنظمات العامة والأجهزة الإدارية المختلفة التي تهدف إلى توفير الخدمات الضرورية وتحقيق العدالة الاجتماعية ، وإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين .

وتوفير نوع من الإدارة القادرة على الاهتمام بالإنجاز وتحقيق الأهداف للوصول بالمواطنين إلى مستوى أفضل ، ولن يتسنى هذا إلا بالاستفادة من التطورات والمفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، مثل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة على النحو التالي :

1- مفهوم الجودة الشاملة : Total Quality

هي عملية تطبيق مجموعة من المواصفات والمعايير لرفع مستوى جودة المنتج واداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته .

ويشمل مفهوم الجودة الشاملة ثلاثة معايير :

1- العمليات التي تؤدي الى دقة وبناء وتصميم المنتج والخدمة المقدمة داخل المؤسسة والتي يجب أن تعمل على تحسين الجودة .

2- كل عمل يوازي الافضلية في تقديم الانتاج المعقد والذي لايتوقع ان يحدث فيه اية أخطاء .

3- يكون الكل في النظام مسئولا "أو قادرا " على الوفاء والالتزام من اجل جودة العمل الذي يقوم به .

بينما يرى cronroos أن جودة الخدمة تعبر عن مقياس نسبي يختلف من شخص الى آخر ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وتتضمن الجودة المدركة نوعين هما :

الجودة الفنية Technical Quality

الجودة الوظيفية Functional Quality

الجودة الفنية هي ما يتم تقديمه للعميل فعلا " ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى الى اشباعها في حين ان الحاجة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم تقديم الخدمة والتي يمكن ان يطلق عليها جودة المخرجات والتي يتم عادة على الخدمة وفي المقابل تعتبر الجودة الفنية هي جودة العملية والتي عادة ما يتم تقييمها اثناء تقديم الخدمة .

اما مصطلح الشاملة TOTAL

فهو يعنى ان كل شخص في المنظمة يجب ان يشارك في برنامج الجودة سواء بصورة فردية او من خلال فريق العمل الجماعى كما انه يعنى ادخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك اوالمستفيد من سلع او خدمات المنظمة والعمل على بذل كل جهد ممكن في سبيل تحقيق الغايات وان الشاملة تتضمن العمل الجماعى وروح الفريق لان ذلك افضل اسلوب لتحقيق التحسن المستمر في طريقة الأداء من خلال تكاتف الجهود داخل القسم الواحد وداخل المنظمة ككل وفي كافى المستويات الادارية ووجود الرؤية المشتركة والتوجه الموحد لتلاشى تكرار الجهود او تعارضها مع بعضها .

مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعنى ان لكل منظمة اهدافها الخاصة بها تستطيع مع غيرها من المؤسسات ان تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل وتشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ويتطلب ذلك ادارة فاعلة للجودة بالنسبة للمنظمة تراعى الاستراتيجيات وتتطلب التزام الإدارة التنفيذية بالجودة وتطويرها وخلق بيئة عملية وبالجودة من جميع نواحيها حيث هناك ارتباط بين ادارة الجودة وبعض الجوانب او العوامل السلوكية اضافة الى الجوانب الفنية .

بينما يرى البعض ان ادارة الجودة الشاملة هي :

خلق ثقافة متميزة حيث يسعى جميع المدبرون والعاملون بالمنظمة إلى :

1- تحقيق حاجات ورغبات العملاء .

2- أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية .

3- تحقيق مستويات جودة عالية بفاعلية وفي أقصر وقت .

فضلا عن انها :شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة من خلال فريق العمل.

يتضح من ذلك ان ادارة الجودة الشاملة تتبلور في :

1- العمل من خلال بيئة تعاونية سواء بصورة فردية او خلال فريق العمل الجماعي .

2- التنسيق والتكامل بين جميع المستويات الادارية والوظيفية وأيضا جميع العمليات الادارية .

3- تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة فضلا عن تحقيق حاجات ورغبات العملاء في أقصر وقت ممكن .

4- التركيز على الجوانب السلوكية والوظيفية إضافة إلى الجوانب الفنية .

وبناء عليه يمكن القول أن ادارة الجودة الشاملة هي القيام بجميع العمليات والوظائف الادارية المختلفة في بيئة تعاونية حيث يسعى جميع المدبرون والعاملون بالمؤسسات الاجتماعية بهدف تحسين جودة وزيادة انتاجية الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق رغبتهم وحاجتهم بأعلى كفاءة وفعالية وفي أقصر وقت ممكن .

ثانيا : إهداف ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية :

ان الهدف الأساسي من تطبيق الجودة الشاملة في اى مؤسسة هو تطوير جودة الاداء والخدمات مع احراز تخفيض التكاليف والأقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة

المقدمة للعملاء وكسب رضائهم وهذا الهدف الرئيسى لتحقيق الجودة يشمل فوائد رئيسية وهامة وهى :

1- تخفيض التكاليف : ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطرق الصحيحة من اول مرة وهذا يعنى تقليل الأشياء التالفة او أعباء انجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل .

3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وحيث ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة الوقت لأداء وانجاز العمل وزيادة أعمال الرقابة وبالتالي زيادة شكاوى العملاء من هذه الخدمات .

4- زيادة الكفاءة وذلك عن طريق التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعى ،

تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى اجزاء اصغر حتى يمكن السيطرة عليها ، تقليل المهام عديدة الفائدة ومنها العمل المتكرر، تحقيق الثقة واداء العمل للعاملين .

ثالثا : أهمية ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية أهمية بالغة وحيوية ولكن يجب أن نعرف أولا عن أهمية الجودة ثم أهمية ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية والتي يمكن استعراضها على النحو التالى :

أ- أهمية الجودة فى المؤسسات الاجتماعية :

للجودة أهمية داخل المؤسسات الاجتماعية وضرورة حتمية حيث تتجلى هذه الأهمية فى :

1- ضبط وتطوير النظام الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية .

2- الارتقاء بمستوى العملاء فى جميع المجالات الإدارية والخدمية .

3- الإهتمام بمقترحات العملاء والعاملين فى جميع المجالات .

4- زيادة الكفاءة ورفع مستوى الاداء للعاملين بالمؤسسة .

5- تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .

6- الترابط والتكامل والعمل عن طريق الفريق بروح تعاونية .

7- تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة الاحترام والتقدير والاعتراف المجتمعي .

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاجتماعية أهمية كبرى تتبلور في :

1- التحسين المستمر في اداء العاملين بالمؤسسة وليس الوقوف عند مستوى معين.

2- تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن .

3- تحقيق حاجات ورغبات العملاء بأبسط الطرق والوسائل المتاحة .

4- تشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات في تطوير النظام المؤسسي .

5- التقويم المستمر للجهود المبذولة في تطوير النظام المؤسسي .

6- التعرف على جوانب القصور في الأداء والتدريب ومعالجته .

رابعاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية مجموعة من المبادئ التي يجب الالتزام

بها أثناء ممارسة جميع العمليات والوظائف الإدارية من أجل زيادة جودة انتاجية الخدمات

الاجتماعية وتحقيق رغبات العملاء واشباع حاجاتهم بأقصى كفاءة وفعالية .

وهذه المبادئ يمكن استعراضها فيما يلي :

1- التركيز على العملاء :

لا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها

وجهودها من أجل تحفيزهم على قبول خدماتها بل يشمل هذا التركيز أيضا العاملين داخل

المؤسسة الاجتماعية فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب .

2- التركيز على العاملين والنتائج معا :

يعتبر النتائج المعينة مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم فإنه يجب إيجاد حلول

مستمرة للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية الخدمات .

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يتطلب أعمال هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

4- تعبئة خبرات القوى العاملة :

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم ، ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ، ولكن في ظل مفاهيم الجودة فإن التعويض المالى يعتبر أحد الطرق التى يمكن بها مكافأة العاملين . فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد ، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك .

كما أن القوى العاملة تشكل منجما هائلا مليئا بالمعلومات والفرص التى يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف ، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء فى فريق ناجح .

5- اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق :

تبنى إدارة الجودة مفهوم مؤسسى لحل المشكلات من خلال (فرص التحسين) يشترك فى تنفيذه الجميع من مديرين وقوى عاملة وعملاء ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات . وهى أمور يعتمد على وجود جهاز كفاء للمعلومات .

6- التغذية العكسية :

وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها . وفى هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحورى ذلك أن أى منتج من أى نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية . ولهذا فإن من أكبر المسئوليات التى يتحملها الرؤساء ليست فقط مسئولياتهم عن إدارة الأموال والجداول الزمنية للتنفيذ و بل أن إدارة الأفراد تعتبر بمثابة التحدى

الأكثر ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية دقيقة والرغبة المخلصة من الرؤساء في مساعدة رؤسيتهم على الارتقاء تعتبر من أهم ضمانات زيادة فرص النجاح .

بينما يرى كلا من **Bowen , Lawler** أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبلور في :

1- جودة العمل منذ البداية Q . Work The First Time .

2- الاهتمام بالآثار المترتبة على المستهلكين Focus on the Customers .

3- منهج قدسية استراتيجية التحسين Strategic Holistic Approach to Improvement .

4- التحسين المستمر كطريقة للحياة Continuous Improvement as a Way of lif .

5- العلاقات التبادلية وفريق العمل Mutual Respect & Team work .

خامسا :الخطوات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية

لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية مجموعة من الخطوات الفعالة والجيدة الواجب اتباعها والسير عليها والتي تتبلور في

1- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة .

2- تحديد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة .

3- تحقيق التفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة ، وتعميم ذلك على جميع العاملين .

4- التعرف على حاجات المستفيدين باستمرار من توفر جودة الخدمة ومدى رضائهم عنها .

5- وضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار .

6- مراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات ، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيدين .

7- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء .

8- إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة للمستفيدين .

9- تقدير نجاح الإدارة في تقديم خدماتها بجودة عالية ، مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التي تساعد على تقديم الخدمة بجودة عالية .

10- تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة .

سادسا :ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الاجتماعية:

يرى ماهر أبو المعاطى أن هناك عدة ضمانات لابد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات :

الضمان الاول : استفادة المنظمات الاجتماعية من أحدث التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات في كافة مراحل إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج والخدمات التي تقدمها لعملائها مع الفهم الجيد لتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على أداء وظائفها في المجتمع .

الضمان الثاني : الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم ومحاولة وضع البرامج التي تشبع تلك الاحتياجات بأفضل الطرق ، مع التأكيد على اتخاذ القرارات استنادا لحقائق وليس أوهام من خلال دراسة تلك الاحتياجات ووضع أولويات لها .

الضمان الثالث : تخفيض مستويات إصدار القرارات بحيث تنخفض في النهاية الوقت المستهلك في صدورها ، مع التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتي تسبب تكلفة عالية للخدمات المقدمة .

الضمان الرابع : وضع الضوابط المالية للمنظمة ، وتحديد توصيف لعمل مختلف التخصصات المشاركة في كافة المستويات الوظيفية ، مع وضع سياسات تضمن تساوى الفرص بين جميع المشاركين وتطوير ظروف العمل وتسهيلاته .

الضمان الخامس : الحرص على أن تكون جودة المنظمة وسيلة لتحقيق الرضاء العام ، مع العمل المستمر على تطويرها وصولا إلى ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة .

الضمان السادس : أن يتصف المستولون والقائمون بإدارة المنظمة بعدة مهارات أساسية لعل أهمها : القيادة الواعية المدعمة ، التعامل مع التغيير ، العمل ببراعة وذكاء مع مختلف وجهات النظر ، التنسيق ، القدرة على اتخاذ أفضل القرارات .

الضمان السابع : تدريب العاملين في المنظمة على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء المستفيدين منها ، مع إعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين ومتابعة أشكال التعامل بينهم وبين المستفيدين .

الضمان الثامن : استخدام منهج اجتماعي فني متوازن يؤكد على توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيعهم لتبنى آراء وأفكار جديدة وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم في اتجاه التحسين ماديا ومعنويا ، مع التأكيد على أهمية أخذ رأى العملاء المستفيدين في عملية التطوير .

الضمان التاسع : تقليل الفاقد المادى والبشرى والزمنى في إطار استخدامات مدخلات المنظمة بحيث تستثمر تلك الموارد أفضل استثمار بما يحقق عائد أكثر من التكلفة وحصول المستفيدين على خدمات المنظمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة .

الضمان العاشر : الاهتمام بإتباع الأسس والقواعد العلمية القائمة على القياس الفعلى والتحليل بغرض تقويم أنشطة وخدمات المنظمات الاجتماعية بهدف تعديلها أو تطويرها بما يجعلها أكثر جودة ومحقة لأهداف المواطنين الذين صممت من أجلهم.

بينما البعض الآخر يرى أن هناك ضمانات لابد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات :

الضمان الاول : القيادة .

الضمان الثانى : المعلومات والتحليل .

- الضمان الثالث : التخطيط الإستراتيجى للجودة .**
- الضمان الرابع : تطوير وإدارة الموارد البشرية .**
- الضمان الخامس : تخطيط وإدارة الموارد البشرية .**
- الضمان السادس : تعليم وتدريب العاملين .**
- الضمان السابع : شغل الأفراد بالجودة .**
- الضمان الثامن : اداء الأفراد وتشجيعهم .**
- الضمان التاسع : الاستمرار والرضا لدى الأفراد .**
- الضمان العاشر : إدارة جودة العمليات .**
- الضمان الحادى عشر : نتائج الجودة والتشغيل .**
- الضمان الثانى عشر : الاهتمام بالعملاء وارضائهم .**

الفصل الخامس عشر

ادارة الازمات والكوارث

أولاً : ماهية الازمة :

عرف معجم ويبستر الازمة بانها :

نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج .

فضلا عن أنها وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجية حيث أن الازمة حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية.

كما أن الازمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على نظام المنشأ أو المؤسسة بالكامل . كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام وعلى ذلك فإن وجود الازمة له شروط هي أن يتعرض النظام كله في المؤسسة للتأثير الشديد إلى الحد الذي تحتل فيه وحدته بالكامل وأن تتعرض الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة للتهديد لدرجة أن يظهر لهم بطلاب هذه الافتراضات وتخليهم يلجأون إلى أساليب دفاعية في مواجهتها .

الازمة من الأكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت تلم الكلمة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئاً تقليدياً لا يضيف شيئاً . وإذا كانت الدراسة الراهنة تسعى إلى تحديد العناصر والأسس الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الازمات ولدى مسئولى العلاقات العامة تحديداً، فإن ذلك يستدعى الوقوف على عدة جوانب تتعلق بمهية الازمة والمعنى الذي تقصده الدراسة ، والذي يتركز في مجال محدد هو إدارة الازمات ، ودراسته وفق الأسلوب العلمى، وكونه فكراً ومجالاً حديثاً ينمو داخل المؤسسات تحت هذا المسمى ، بحيث أنه يتناول مفهوم الازمة وفق عدة زوايا وابعاد ركز عليها المؤلفون كل في مجال تخصصه ، ثم اتفقوا على عدة خصائص تحدد طبيعة الازمة واختلافها عن الأحداث المعتادة بالمؤسسة ،

مما يتطلب دراسة التعريفات الأكثر رواجاً في التخصصات المختلفة وفي مجال العلاقات العامة على وجه الخصوص . ومطالعة التعريفات في التخصصات المختلفة تبين أن أغلبها يركز على جانب الأضرار والسلبيات الناجمة عن الأزمة سواء في توقع حدوثها أو فجائيتها

– وقدمت دراسة تتبع موسوعة المجالس القومية المتخصصة تعريفاً للأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي ، وقدمت الدراسة هذا الخلل في وجود حالات من التوتر ، والقلق ، والشعور بالعجز لدى الأفراد ، وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية ، وظهور قيم ومعايير اخلاقية مغايرة للثقافة السائدة.

– وفي التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة واستقرار أغلبهم على أنها تعنى نوعاً من التوتر والجيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة وركزاً كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية ، وأداء العاملين ، وكيان المؤسسة ككل ، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور والأهداف التي بنيت عليها ، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها .

– أما الأزمة في المجالات الاقتصادية ، فإنها قد تكون مقاربة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية ، باعتبار أن الخلل في تلك الجوانب يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة ، وهو ما دفع بالمؤلفين إلى تعريف الأزمة بأنها الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها ، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء ، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم .

– والأزمة على المستوى السياسي والقومي لم تسلم من اهتمام السياسيين والمؤلفين، حيث تناولها على أنها ترتبط بما يحدث بين الدول ، وأجهزة صنع القرار القومي ، كما تتعلق بمظاهر الصراع الدولي ، والتراع بين الحكومات والدول ، وترتبط أيضاً بعنصر التهديد للمصالح الدولية والمن القومية للدول .

– أيضاً فإن مشاركة مسئولى الاتصال والعلاقات العامة والإعلاميين في إدارة الأزمات جعلت المؤلفين يقدمون عدة تعريفات للأزمة تتعلق الجانب الاتصالي . والمتأمل في تلك

التعريفات يرى أن أغلبها يقدم الأزمة تحت مظلة التأثيرات الإدارية والتنظيمية ، إلا أن المؤلفين قد أضافوا إليها موقف وسائل الإعلام من الأزمة ، والأضرار المتعلقة بالصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالجمهور ، وخاصة المؤلفين في مجال العلاقات العامة . فهناك من ربط بين موقف وسائل الإعلام السبى من المؤسسة والأزمة عند حدوثها ، وبين الأضرار التي تلحق بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور ، كما تناولها أيضا على أنها حدث طارئ يجعل المؤسسة في موقف انتقادي من وسائل الإعلام والجمهور والعملاء ويضيف بلاند Bland في موضع آخر من مؤلفه بأن الأزمة تحدث في حالة افتقاد المؤسسة لجانب التخطيط لها، وقدمها على أنها تتطلب نوعا خاصا عن الأنماط الدارجة في التخطيط.

في ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة يخلفها خسائر وأضرار عديدة ، لعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور ، وهنا يمكن القول بأن هذا الجانب قد يكون دافعا لتطوير الإجراءات الصالية مع الجمهور، والتخطيط فدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس استراتيجي : قد تستخدم في إدارة الأزمات ، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعينة تنظيميا ومهنيًا بتلك الآليات وهي " إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة " .

ثانيا : تصنيف الأزمات وأنواعها: يمكن تصنيف الأزمات في شكل مجموعات متميزة ، ولا يمنع ذلك وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات :

أولا : تهديد خارجي موجه ضد المعلومات : يشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة .

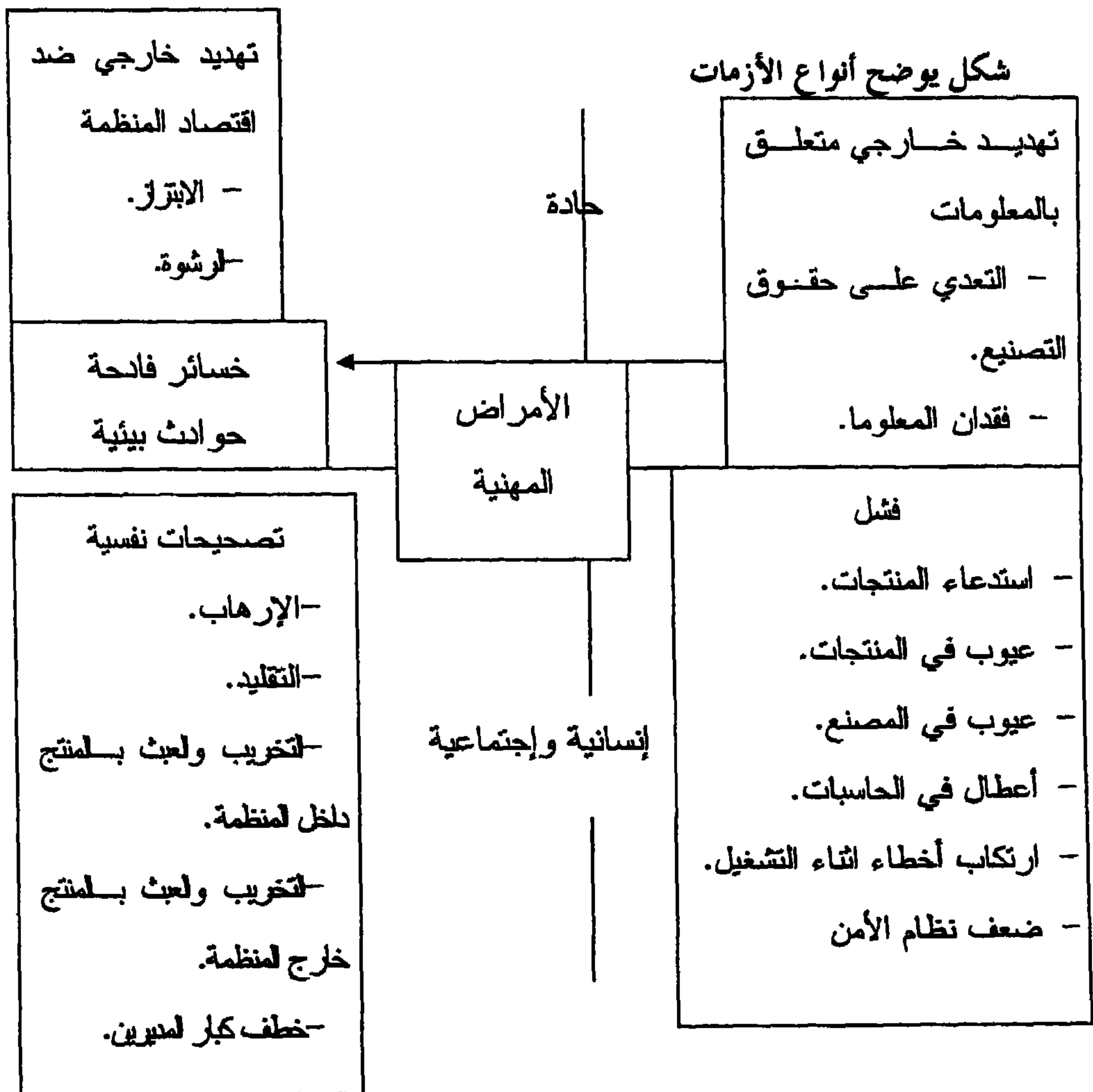
ثانيا : مجموعة متعلقة الأعطال والفضائل : وتشمل عطل المصانع والمعدات ، أو فشل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنساني.

ثالثا : تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة : ويتضمن هجوم منظمات أخرى بغرض تهديد الوضع الاقتصادي للمنظمة .

رابعاً : : الخسائر الفادحة : وتشمل الكوارث الضخمة التي تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل بوهبال أو تشرنوبل .

خامساً : تهديدات نفسية : وتشمل مختلف أشكال الهجوم التي يقوم بها أفراد مختلفون عقلياً أو خارجين على المجتمع وعلى المنظمة وتلحق اضطراباً نفسياً بالأفراد .

سادساً : الأمراض المهنية : وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التليف الرئوي الناتج عن الأسبتوس أو التحجر الرئوي الناتج عن العمل في المحاجر .



ثالثا : إدارة الازمات : النشأة التاريخية .

نشأ إصطلاح إدارة الأزمات (CRIS IS MANAGEMENT) فى الأصل فى الادارة العامة وذلك للإشارة الى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة .

ولكمه ما لبث أن نما بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة الى أسلوب إدارة السياسة الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 فى عهد الرئيس الأمريكى كيندى ، وأزمة الشرق الأوسط عام 1967 وأزمة البترول العالمية عام 1973 .

ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر فى أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين إستخدام للتلويح بأسلوب جيد تبنته الأجهزة الحكومية ، والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة ، وفى سبيل ذلك ظهرت " قوة المهام الخاصة (ASK FORCE) أو الادارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لانشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة "غرفة العمليات " (OPERATIONS CENTER) ، لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، هو بذلك بمثابة " إدارة ازموية أى أحد فروع أو أدوات الادارة مثله مثل " الادارة بالأهداف " أو " الادارة العمالية " أو " الادارة الديمقراطية " .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الادارة ازموية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويله الى نمط (PATTERN) متكامل ، يسمى " إدارة الأزمات " ، يعمل كوحدة وظيفة لمعالجة موضوعات محددة هى الأزمات والمشاكل الصعبة ، وذلك يتنقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية ، (INSTITUTIONAL IZATION) له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته (ميكانيزماته) المميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة . وقد لقي هذا الاتجاه إهتماما ملحوظا من جانب علماء الادارة العامة ذوى الخلفية فى العلوم السياسية ، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد ادارة أزمات للوقوف فى وجهه الفوضى

المتصاعدة ، والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التي كشفت عجز النظام السياسى بما فى ذلك الجهاز الادارى ذاته فى الاقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية القائمة .

فى ضوء التقدم السابق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعنى بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالادوات العملية والادارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها .. فعلم إدارة الأزمات هو علم ادارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها فى كافة المجالات .

حرصت أغلب المؤلفات فى مجال الأزمات على محاولة تقديم تعريف لإدارة الأزمات ، حتى كثرت وتعددت جوانبها ومراحلها وأشكالها ، وهذا قد يستوجب تحديد هذا المفهوم فى الدراسة الراهنة ، والمراحل التى تعتمد عليها فى دراسة جوانب الموضوع . إلا أن المؤلف سوف يقدم بعض التعريفات من التراث النظرى أولا ثم يتطرق إلى التعريف الإجرائى بالدراسة الراهنة .

يعرف كاينجرو إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها ، سواء فى إمكانية المؤسسة المادية ، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور ، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم فى موقف الأزمة وإن كان هذا التعريف يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة ، إلا أن حيث يتناولها فى مرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا ويراهما بىرفيت أنها قضية استراتيجية تظهر فى أنها من أصعب القضايا فى معالجتها ، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود ، والحيرة البالغة .

وعلى الاعتبار أن أنشطة العلاقات العامة جزء من منظومة إدارة الأزمات فقد عرف جارى كريس Kreps إدارة الأزمات بأنها استخدام العلاقات العامة فى التقليل كم الأضرار التى تتعرض لها المؤسسة فى مواقف الأزمات ، والتى تؤثر سلبا على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور .

ومن حيث كونه علما أم فنا ، واتخذوه على أن إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها في المؤسسات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين ، ثم تطوأت مبادئها وأسسها لتكون علما لدى المؤسسات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين ، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علما لدى المؤسسات الأمريكية وهذا لا يجعل المؤلف يطلق في الدراسة الراهنة على مجال إدارة الأزمات " علما مستقلا " بالرغم من كونه فرعاً من العلوم الإنسانية ، حيث أن منظومة تطبيقها في البيئة المصرية وفق الأسلوب المنظم والشامل ما زالت مفقودة ، وتحتاج إلى تطوير وتحديث وابتكار ، فضلا عن عدم توحيد الجهات البحثية والعلمية المعنية بهذا المجال . ومفهوم " إدارة الأزمات " مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات ، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة . كما أن الدراسة تتناول إدارة الأزمات وفق التقسيم الزمني لها وهو (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمات ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحل إدارتها (قبل ، أثناء ، بعد) وقوعها .

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومين ، إدارة الأزمات والادارة بالأزمات .

فإدارة الأزمات تعنى كيفية التغلب على الأزمة بالادوات العلمية والادارية المختلفة ، وتجنب سلباتها ، الاستفادة من إيجابياتها .. على حين تقوم الادارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل .

وتقوم عملية الادارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي الى تكريس الأزمة أو الى سلوك معين بشأنها والمتأمل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الادارة سائدا في كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ سياساتها إزاء دول العلم الثالث .. الا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

رابعاً : المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات :

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموى وإدارة الأزمة إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل ويرى السيد السعيد أن هذه المنظمات تبلور في :

1- تبسيط الإجراءات :

من المفترض أن لا تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الاجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة ، فالأزمة لا تنتظر ، بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي الى دمار كامل للكيان الادارى الذى حدثت فيه الازمة ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الادارى ، وتحتاج الى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضا ، ومن هنا فإن تبسيط الاجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموى ومعالجتها بسرعة و بشكل سليم .

2- اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية :

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الادارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الادارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها ، ويقوم المنهج الادارى العلمى على أربع وظائف أساسية هي :

أ- التخطيط :

يعد التخطيط بمثابة الاطار العام الذى يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذى سيقوم به ، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة ، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث ، والاعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة .

بـ التنظيم :

لضمان التدخل الكفء في الأزمات ، لابد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعي ، خاصة وأن كثيرا ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية الى ازمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم ، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة ، ومن الذي سيساعدهم ، وأمام من سيكونوا مسئولين ، والسبل المحددة للاتصال ، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل ، والأشخاص واماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذي يكفل للسلطة الادارية السيطرة على الأحداث .

جـ- التوجيه :

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجزئية والسريعة والصحيحة لا أحداث الأزمة وهي عملية تحتاج الى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمشكلة الأزمومية ، وأن يتم احاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فإن عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ومن الذي سيقوم بنقلها ، وكيف .

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل ، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضة ، والأساليب المتاحة أمامهم ، ويتم ذلك عادة من خلال إجتماع مسبق بأفراد الفرق مع متخذ القرار الاداري، ومن خلال الخرائط والصور ، والمخطوطات والأنشطة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر .

وتتضمن علمية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الادارية للقيام بعمل معين ، أو الامتناع عن عمل معين ، أو تعديله ، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

1- أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ .

2- يجب أن يكون الأمر واضحا لا غموض فيه .

3- يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيّناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية. الكيفية ، ومكان القيام ومكان القيام به ، والوقت الذي يجب أن يتم فيه .

4- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة ، ومحدداً به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات ، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك .

د. المتابعة :

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية ، وإنما هي مرحلية ، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور ، تصبح مرحلة ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب كامنة ، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة ويبدل كل جهده للمحافظة على حياة المريض ، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحيوية دون وقوعها مرة أخرى ولا يتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية .

3. الوفرة والحضور الدائم :

لا يمكن معالجة أى أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها ، أو عن التعامل معها والتصدي لها ، فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أى قصور أو عجز ، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل و الفهم الكامل لا ينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمة أى عن موقع أحداثها ، أو عن معرفة من القائمين بها ، ويتطلب المرح الحضور الدائم الذى يمثله الفهم العميق والأوسع لأسباب عناصر أبعاد الموقف. الأزموى الذى يواجهه الكيان الإدارى ، وبالتالي فإن الحضور الدائم والتواجد فى موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة ، ومنع تدهور مقاومة الدفاعات الأولى للكيان الإدارى ، أو إخمادها تحت عبء الضغط الأزموى فضلاً عن أن الحضور فى مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول ، ومن ثم التدخل

الفورى بالشكل الكمى الذى يتطلبه ويحتاجه الموقف ، كما أن التواجد فى مواقع الاحداث واحساس الطرف الآخر الصانع بالأزمة ، وكذا القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائج نفسية الملموسة ، المؤثرة فى حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة ، ولكن أيضا على حلفائه ومناصريه ومؤيديه وعلى القوى المحايدة التى يحاول جذبها الى أتون الزمة لتأييده ودعومه .

4- تفويض السلطة :

تعد عملية تفويض السلطة " قلب " العملية النابض فى الدورة الدموية فى إدارة الأزمات ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر اليه باعتباره محور العملية الادارية سواء فى ادارة الأزمات او لفريق المهام الأزمومية وما يتطلب التعامل مع قوى الأزمة مع الأحداث الأزمومية، خاصة اذا ما كانت احداث الأزمة مندلعة من مكان، وفى عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض ، هذا ويحتاج ادارة الأزمات الى السرعة العاجلة فى اتخاذ القرارات ، وفى الحقيقة فإن هذه السرعة أيضا لا تنفصل عن الدقة التى يتعين أن يتخذ فى ضوئها القرار ، وأيا كان فإن القرار السليم يجب أن يتصف بعدة صفات أساسية .

أى أن القرار الإدارى يتعين أن يكون مناسباً للحدث الأزمومى ويمكن تنفيذه فى حدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة ، وأنه يمكن ابلاغه للمستويات الادارية المختلفة بما فيها فريق التعامل مع الأزمات وان يتسم بالوضوح لكافة الأفراد الموكلة اليهم مهمة ادارة الأزمة والتعامل معهم ، ولا يجب أن يحتوى على أى غموض ، حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم يؤدى الى عواقب وخيمة وتكاليف باهظة .

وفى هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضا ، وفى الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لا يعنى أبدا اطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود ، بل أن تفويض السلطة يتم فى إطار المستويات الادارية ذاتها ، أو الأقرب منها . حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، وفى الوقت ذاته على هذا

الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التي يتوقع من إنجازها ، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الادارية في دارة الأزمات ، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف ، وفقا لما يمليه الموقف الأزموى الذى يواجهه ، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف

5- فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر :

تحتاج ادارة الأزمات الى كم مناسب من المعلومات ، والى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف ، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح ، كأداة للحصول على المعلومات والابقاء على سلامة قنوات الاتصال .

خامسا : مراحل إدارة الأزمة :

السمة العامة للعصر الحالى أننا نشهد ظاهرة عصر المؤسسات ، حيث تقوم السياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها القومى ..من ناحية أخرى تلعب السياسات التنموية دورا فى التخطيط والتطوير الادارى لتأصيل سبل النمو والرفاهية .

ويكمل ذلك السياسات العامة المتصلة بالتوجيهات المستقبلية واستقراء ازمات المستقبل، علاوة على أن التحديات التى تفرضها ، الأزمة تمثل تحديات سياسية واخرى ادارية .

إنطلاقا من هذه التحديات تعد دراسة إدارة الأزمات من منظور الإدارة العامة من الأهمية بمكان .. والأزمة فى هذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية بالأسس فهى تمس الكيان الإدارى أو التنفيذى للنظام السياسى وفى هذا الجزء من الدراسة سنحاول أن نقرب أكثر من مفهوم إدارة الزمات فى جانة الادارى ، حيث نوضح :

— تعريف الأزمة الإدارية . — مراحل الأزمة الادارية .

يقصد بالأزمة الإدارية ، حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر أو عدم التأكد ، وتندر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث ، معنى ذلك أن الأزمة الإدارية هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة .. وتتسم الأزمة الإدارية بما يلي :

- 1- أنها تمثل نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية .
- 2- غالبا ما تفرز سلوكاً مريضاً في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذى القرار إزاء الأزمة.

- 3- تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية .
- ويرى السيد عليوة أن الأزمة الإدارية تمر بأربعة مراحل هامة :
- 1- المرحلة التحضيرية :

وهي تسمى في دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التي قد بنجم عن وقوعها أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة .

2- مرحلة نشوء الأزمة :

في المرحلة السابقة ، اذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتوسع ويتعظم خطرها .. ان كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها .. وهذا بدوزة يتوقف على عدة عوامل رئيسية .

أ- حجم المعلومات المتوافرة .

ب- القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية .

ج- القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة .

3- مرحلة انفجار الأزمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الادارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة ، بحيث تصل الى هذه الدرجة من الاستشراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أو يؤخذ في الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم في عوامل تكريس الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الاتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات .

- أ- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة .
- ب- القدرة على خلق مناخ ادارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم .
- ج- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات .
- د- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الادراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- هـ - القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية .

4- مرحلة انحسار الأزمة :

تبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات الى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الازمات وصولا لمرحلة التوازن .. علاوة على ذلك فهي بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر حدوث أزمان مستقبلا .

في حين يرى محمد رشاد الحملاوى أن لادارة الأزمة خمسة مراحل

1- المرحلة الأولى اكتشاف اشارات الإنذار .

2- المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية .

3- المرحلة الثالثة احتواء الأضرار والحد منها .

4- المرحلة الرابعة استعادة النشاط .

5- المرحلة الخامسة التعلم .

وسوف نستعرضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار :

عادة ماترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر ، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وما يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الزمة .

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارة الإنذار التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات ، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارة عاي في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة . والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعقبون جملة الأخبار السيئة ، وشعارهم :

“No news, good news “

تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة . وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة . وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا ، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار لعمليات تخريب داخلي متعمد ، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع . إن من احد الوظائف الهامة لوحدة إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارة الإنذار وتعقبها وتحليلها .

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعداد وأساليب كافية للوقاية من الأزمات .

ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه . إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة .

يوضح المثال التالى العلاقة الوثيقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية . فقد قدر المسئولين بمصلحة الدفاع المدنى أن الحرائق ، والسيول وانهيارات المباني القديمة تمثل أهم الكوارث التى تتعرض لها مصر . وقد انعكس ذلك بالضرورة على خطط الاستعداد والوقاية بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك . ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للإهيار لم يكن يدخل فى دائرة المخاطر المحتملة ، ويفسر ذلك انخفاض كفاءة عمليات الانقاذ التى جرت عقب زلزال 12 أكتوبر 1992 .

عندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك . ولهذا السبب فمن الضرورى تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لزمة نتجها ، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً لديه تماما .

إذا اخذنا مثلاً مرفق مياه القاهرة الكبرى فإن من المهم إعداد سيناريوهات لما يمكن أن يتدرب على تسرب غاز الكلور المستخدم فى المرفق أو السكان المجاورين أو للبيئة . فإذا ما وقع التسرب فعلاً فإن خطة الأزمات توضع موضع التنفيذ لتجنب الدعر والارتباط الذى يمكن أن يسيطر على متخذى القرارات كما حدث فى صيف عام 1984 .

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة التالية فى إدارة الأزمات تتلخص فى إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التى لم

تتأثر بعد في المنظمة. وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع. وعلى سبيل المثال فإن كارثة العبارة سالم وغرقها السريع لم يجعل هناك أى مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا. وإذا أخذنا العمليات الإرهابية ضد السائحين والتي تمت أمام أعين العديد من الناس فمن الصعب أن نفعل شيئا لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الناس فما جرى قد جرى أثناء الحادث .

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها ، وإذا أخذنا تسرب وقود الطائرات من صهاريج شركة أنابيب البترول بكفر الدوار في مارس 1992 وما ترتب عليه من تشريد العديد من الأسر ، وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل ، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق ، وتهديد الرواح والممتلكات والثروة الحيوانية ، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات .

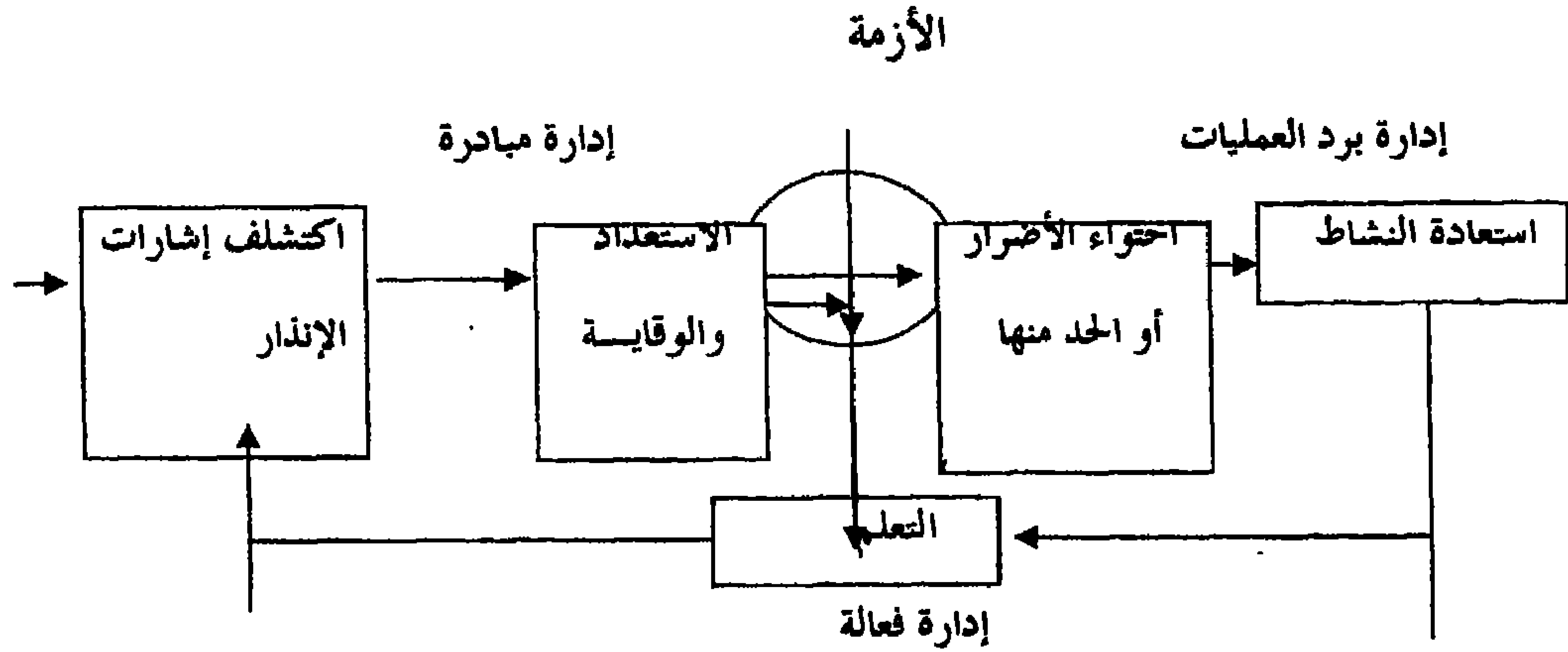
المرحلة الزابعة : استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل . وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة . وتتضمن مرحلة استعادة النشاط بعدة جوانب منها : محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت ، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر ، والعمليات ، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة . وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر . وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.

المرحلة الخامسة : التعلم :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. إن العلم يعد امرا حيويا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة .

وكما أشرنا من قبل فلكى يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على إستعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفتور . إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير والتعلم لا يعنى تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية ، أو البحث عن البحث عن كبش فداء ، أو ادعاء بطولات كاذبة .



يشكل يوضح مراحل ادارة الأزمة

في حين يستعرض حمدي شعبان وجهات نظر مختلفة لمراحل ادارة الأزمة :

فوجهة نظر ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

- 1- تجنب الأزمة .
- 2- الاعداد لادارة الأزمة .
- 3- الاعتراف بوجود الأزمة .
- 4- احتواء الأزمة .
- 5- الاستفادة من الأزمة .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

- 1- مرحلة اكتشاف اشارات انذار.
- 2- مرحلة الاستعداد والوقاية .

3- مرحلة احتواء الأزمة .

4- مرحلة التعليم .

5- مرحلة استعادة النشاط

بينما يعرض وجهة نظر أخرى تدعى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

1- مرحلة بيئة ماقبل الأزمة .

2- مرحلة الانذار .

3- مرحلة سلسلة الحوادث .

4- مرحلة الانتقال .

5- مرحلة ما بعد الأزمة .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

1- مرحلة الاستعداد .

2- مرحلة الاستجابة .

3- مرحلة استعادة النشاط والبناء .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

1- مرحلة تحقيق حدة الأزمة .

2- مرحلة الاستعداد والتحضير .

3- مرحلة .

4- مرحلة استعادة التوازن .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

1- مرحلة ظهور أعراض الأزمة .

2- مرحلة وقوع الخطورة العقلية للأزمة .

3- مرحلة التصعيد من خطورة الأزمة .

4- مرحلة الخروج من الأزمة .

فضلا عن أنه يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هي :

1- مرحلة التلطيف والتخفيف .

2- مرحلة المواجهة .

3- مرحلة اعادة الأوضاع .

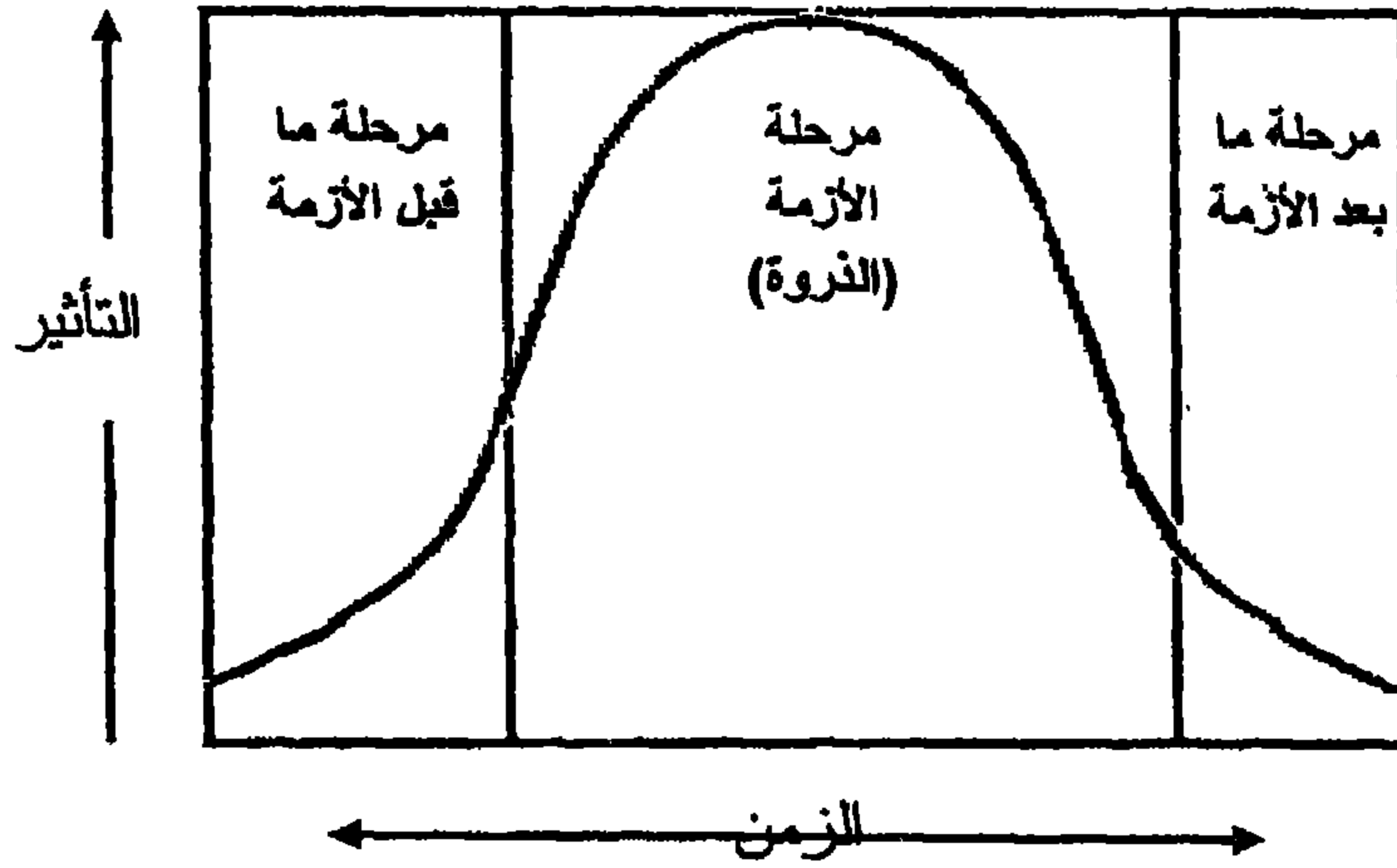
في حين تعرض وجهة نظر في أن مراحل ادارة الأزمة تتبلور في :

1- مرحلة ما قبل الأزمة .

2- مرحلة الأزمة (الذروة) .

3- مرحلة ما بعد الأزمة .

شكل يوضح مراحل إدارة الأزمة من وجهة نظره على النحو التالي:



وتستبط من ذكر أن مراحل إدارة الأزمة مهما اختلف العلماء في تقسيمها من خمسة مراحل أو حتى ثلاث أو أربعة أو ستة مراحل. أي مهما اختلف العلماء في عدد هذه المراحل إلا أن جوهر ومضمون هذه المراحل يتبلور في مراحل ما قبل الأزمة ثم الأزمة ثم مواجهة الآثار المترتبة على الأزمة ثم استعادة التوازن والنشاط على الأزمة ثم استعادة التوازن والنشاط ثم التعلم من هذه الأزمة.

سادساً : أنواع الكوارث وأبعادها المختلفة :

تؤدي الكوارث الطبيعية بشكل عام والزلازل بشكل خاص إلى القضاء على أعداد كبيرة من سكان الأرض وتسبب الدمار للمنشآت والبنى التحتية ، فالزلازل ظاهرة كونية لا يعلم ساعة حدوثها بالضبط إلا عالم الغيب "الله سبحانه وتعالى" ولا يمكن منعها ولكن يمكن التخفيف من مخاطرها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة "قبل وأثناء وبعد حصول الزلازل" ، وبالتنسيق والتعاون المشترك على كافة المستويات ، ابتداء من المواطن العادي ووصولاً إلى المسؤولين وأصحاب القرار .

إن الزلازل بحد ذاتها لا تقتل الإنسان ، وأن من يفعل ذلك من المبنى أو الحرائق والحوادث الأخرى التي يحدثها أو تثيرها الزلازل كالانزلاقات الأرضية وانهيار الشوارع وخطوط المواصلات والاتصالات ... إلخ .

أثبتت الوقائع والتجارب أن الدول والمنظمات التي عملت بجد في أيام الأمان لتهيئة نفسها لمواجهة الكوارث (التخطيط والتهيئة والاستعداد قبل الكارثة) ، تصرفت في أوقات الكوارث بهدوء وثقة عالية ودقة فائقة ، وبالتالي كان نصيبها من الخسائر والفوضى أقل بكثير بالمقارنة مع تلك التي لم تعمل بمنهجية التهيئة والاستعداد المسبق .

أظهرت نتائج الدراسات الزلزالية احتمال حصول زلازل في دول العالم العربي ، وأن هناك أكثر من منطقة في العالم العربي يحتمل أن تتعرض إلى زلازل معتدلة أو قوية نسبياً (5 - 6.5 درجات حسب مقياس ريختر ، وقد يصل مقدار بعضها إلى 7 درجات) .

من المؤكد أن طريقة تفكير وأداء الإنسان تنعكس على نتائج أعمال مؤسسات المجتمع الذي ينتمي إليه ، ففي كالة المجتمعات العربية ، من الواضح أن سوء فهم أو عدم وعي الإنسان العربي الكثير من الضوابط وإجراءات الوقاية التي تتعلق بثقافة وتربية السلامة العامة ستؤدي وبشكل مؤكد إلى تصرف سلبى (في حالة الكوارث الطبيعية والبشرية) ، وهذا ما حصل بالفعل في الجزائر وإيران وتركيا ومصر عندما تعرضت للزلازل .

أن مشكلة الدول النامية مع موضوع الكوارث هي تعاملها برودة الفعل وليس بالفعل ، فمثلاً إذا حصل حريق في مصنع أو حصلت حادثة في مصنع أو إنهار مبنى ، نقوم بعد الحادث بتشكيل لجنة لمتابعة الحدث وغالباً ما يكون أعضاء اللجنة غير منسجمين ، وأحياناً يكون معظم أعضاء اللجنة غير مختصين بالموضوع الموكل إليهم .

وتمثل الكارثة تحدي سياسي وإداري يستوجب التفكير في كيفية تحاشي وقوع الكارثة أو الحد من مخاطرها وآثارها التدميرية وبدء الاهتمام بإدارة الكوارث متأخراً نسبياً بسبب القضايا الاجتماعية المتصلة بالكوارث والتي تمثل تحديات لعلم السياسات العامة والتي تستوجب دراسات جادة ومتكاملة تعيين الأجهزة التشريعية والتنفيذية في تشكيل سياسات محددة بشأنها .

تقسم الكوارث إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

الكوارث الطبيعية :

❖ وهي التي تتحكم فيها الطبيعة وليس للإنسان دخلاً في أسباب وقوعها ولكن قد يتسبب في زيادة حجم الخسائر المترتبة على وقوعها بالإهمال وعدم اتخاذ الاحتياطات الملائمة لتفادي تلك الآثار الضارة أو التخفيف من آثارها .

ومن أمثلة الكوارث الطبيعية التي لا تدخل للنشاط الإنساني فيها :

◆ الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات .

◆ غزو الجراد والحشرات الضارة .

◆ الجفاف ونضوب المواد المائية .

◆ الإنزلاقات والإنهيارات الأرضية .

كوارث من صنع البشر :

يلعب العنصر البشري دوراً رئيسياً في وقوعها وهي أما أن تكون من صنع البشر عمداً أو سهواً بالإضافة إلى عوامل التقنية الأخرى نتيجة الإهمال والتراخي وسوء الاستخدام

وتدعو الكوارث المصطنعة أو غير الطبيعية وهذا النوع يمكن تجنبه بالتحكم في أسباب وقوعه ومن تلك الكوارث على سبيل المثال لا الحصر :

♦ التهديد بالغزو العسكري وما يسببه من ويلات .

♦ عمليات الإرهاب بخطف الطائرات واحتجاز الرهائن وزرع المتفجرات.

♦ الاضطرابات العامة والفتن .

♦ حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع السام إلى الهواء والأرض والماء

كوارث مهجنة :

وهي نوع مهجن ومركب من النوعين السابقين وفيها تبدأ الكارثة بفعل العامل البشري ثم تلعب الطبيعة ويتسبب سوء تصرف الإنسان في زيادة حجمها عما يجب أن تكون في الحالات المنفردة لكلا النوعين ومن الأمثلة الممكنة على ذلك (وأن كانت متداخلة مع الحالات السابقة)

♦ الإهمال التي يؤدي إلى إهيار السدود .

♦ الحرائق الكبرى للمدن والغابات وغيرها .

♦ حوادث الطائرات وغرق السفن وغيرها .

ويمكن تقسيم الكوارث إلى :

كوارث طبيعية :

وهي التي تنتج عن عمليات طبيعية لا دخل للإنسان فيها الزلازل والسيول والأنزلاقات الأرضية وغيرها .

كوارث تكنولوجية :

وهي تلك التي ترتبط وتتصل بشكل مباشر بما يصنعه الإنسان وما يحوزه من تقدم في مجال التكنولوجيا مثل تلك الناجمة عن إهيار محطة نووية لتوليد القوى الكهربائية ، أو اشتعال الحرائق .

أبعاد الكارثة:

تحدد أبعاد الكارثة ودرجة خطورتها وذلك من خلال العوامل الآتية :

■ **مصدر الكارثة وأسبابها** ، وهل هي تهديد خارجي أم عوامل طبيعية ، أم موقف طارئ داخلي .

■ **يقل الكارثة** : بمعنى مدى تهديدات المصالح الحيوية للدولة .

■ **تعقد الكارثة** : بمعنى مدى الخيارات المتاحة لمواجهةها .

■ **كثافة الكارثة** : بمعنى مدى تلاحق أحداثها . المدى الزمني للكارثة ، الذي تستغرقه (قصير - متوسط - طويل) .

■ **نطاق الكارثة** : وهو النطاق الجغرافي الذي تشمله بمعنى هل هي داخلية أم داخلية ممتدة للخارج ، أم خارجية .

سابعاً : أسباب تزايد آثار الأخطار والكوارث :

تزايد آثار الأخطار والكوارث المسجلة عبر العالم : وينطبق ذلك على عدد الأحداث التي تقع سنوياً وعلى الخسائر (متضمنة الوفيات والإصابات والأضرار) وعلى عدد الأفراد المعرضين للمخاطر التي تمثلها الأخطار الطبيعية .

وقد يرجع قدر من هذه الزيادة في عدد الكوارث إلى الأسباب الآتية :

■ نمو أعداد السكان مما يؤدي إلى زيادة عدد الأفراد المعرضين للأخطار.

■ التغيرات التي تشهدها البيئة الطبيعية نتيجة لأنحدار مستوى البيئة مما يؤدي إلى مزيد من الأخطار الطبيعية ومزيد من الأخطار الأوسع نطاقاً.

■ آثار تغير المناخ على البيئة الطبيعية وعلى النظم الاقتصادية والزراعية.

■ حركة الأعداد الكبيرة من الناس تجاه المناطق الحضرية وبالقرب من الشواطئ وخصوصاً الاتجاه إلى المدن الكبرى .

■ سوء استخدام الأراضي وعدم التطبيق المناسب للمعايير القياسية للتخطيط والتصميم والبناء .

ثامناً : كيفية التخطيط الاستراتيجي للكارثة :

- مفهوم الخطة الاستراتيجية للكارثة : مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها .
ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات أو على الأحياء والمجتمعات وكذلك على المستوى الوطني بشكل عام .

متطلبات التخطيط للكوارث:

- 1- الإدراك والافتناع بوجود المخاطر .
- 2- إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ .
- 3- ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك .
- 4- تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولية لوضع وتنفيذ عملية التخطيط .

استراتيجية لتقليل التعرض للكوارث الطبيعية ومخاطرها :

نظراً للآثار التدميرية الناجمة عن الكوارث فإنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المختلفة بتخطيط برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمواجهة الكوارث والتخفيف من آثارها قدر الإمكان ، وتتفاوت طبيعة الاستراتيجيات ومضمونها بحسب .

- نوع الخطر / الكارثة التي يتعرض لها البلد .
 - توافر المواد البشرية وغير البشرية .
 - قوة المؤسسات الموجودة في البلد .
- ورغم ذلك ، فقد يتوافر في هذه الاستراتيجيات عناصر مشتركة من حيث النهج والهدف . فمن بين أهداف استراتيجيات تقليل أخطار الكوارث :
- تقليل حدوث الكوارث التي يمكن تلافيها .
 - تقليل تأثير تلك الكوارث التي لا يمكن تلافيها ، من حيث المساحة وعدد المتضررين ومن حيث الخسائر الاقتصادية المحتملة والخسائر في الممتلكات .

■ تلاقي احتمال زيادة فقر الأسر الفقيرة التي قد تفقد أصولها وممتلكاتها وسبل معيشتها .

■ تلاقي أو تقليل خطر انقطاع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، عن طريق التوازن في تخصيص الموارد لمساعدات الإغاثة وعمليات الإصلاح .
ولكي تكون هذه الاستراتيجيات فعالة وتحقق الأهداف السابق ذكرها ، فلا بد أن يكون لها نهجا من مرحلتين :

أ - إجراءات قصيرة الأجل للاستجابة السريعة والفعالة عند حدوث الكارثة .
ب - إجراءات طويلة الأجل لتقليل التعرض للكوارث وضمان التنمية المستدامة السريعة .

الإجراءات قصيرة الأجل :

من بين عناصر أي إستراتيجية قصيرة الأجل لإدارة الكوارث :

- الإنذار المبكر والتنبيه بالكوارث : هو نظام لإعطاء معلومات مسبقة حول احتمال حدوث كارثة متوقعة ، وهو عنصر لا غنى عنه في أي استراتيجية للتخفيف من الكوارث وإدارتها . وهذا النظام مفيد في لفت أنظار صناع السياسات وإثارة الوعي العام والتأهب لتلافي الكوارث أو تخفيف تأثيرها . وإذا كان من الممكن توفير وقت طويل قبل حدوث بعض الأخطار مثل الجفاف ، فإن هذا الوقت يكون قصيراً نسبياً بالنسبة لأنواع أخرى من الكوارث ، ومع تحسن المعلومات وفهم الظواهر الطبيعية ، حدث تحسن في وضع معايير لمواجهة الكوارث في كثير من أنحاء العالم .

- تقدير الأخطار : ويشمل معلومات كمية ونوعية تفصيلية ، مع فهم لأخطار الكارثة ، أي انعكاسها الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، والآثار التي قد تنجم عنها . ويشمل ذلك الاستخدام المستمر للمعلومات لتحديد احتمال حدوث بعض الحوادث ومدى جسامتها نتاجها المحتملة ، وقد يشتمل ذلك على الأنشطة التالية :

- تحديد طبيعة الكارثة المحتملة ومكانها واحتمالاتها ومدى جسامتها .

– تحديد درجة التعرض لهذه الكارثة المحتملة .

– معرفة القدرات المؤسسية والموارد المتوافرة لتحمل النتائج المحتملة للكارثة .

– وضع تصورات وتدابير لمواجهة الكارثة .

– برنامج التأهب لمواجهة الكارثة : هو برنامج التأهب لمواجهة الكارثة ، والتي يحدد الإجراءات التي ستخذ ، والمسؤوليات والترتيبات المؤسسية ، وكذلك الموارد والسياسات والإجراءات التي ينبغي تجهيزها . وتشغيلها عند حدوث الكارثة . وينطوي ذلك على إدارة إمدادات كافية لحالة الطوارئ (أغذية وأدوية ومواد أخرى) في مواقع إستراتيجية ، والإبقاء على آليات طارئة للتمويل ، وخطة للوجيستييات التي قد يحتاجها الأمر .

الإجراءات طويلة الأجل :

على المدى البعيد ، نجد أن استراتيجيات التنمية المستدامة والسريعة التي تنطوي على خطط للحد من الكوارث وتدابير لتخفيف آثارها ، هي أكثر الطرق نجاحا للحد من التعرض للكوارث على المستويين المحلي والدولي ، فإدماج استراتيجيات الحد من أخطار الكوارث في خطط التنمية ، يكفل بذل الجهود لتخفيف وطأة الكوارث بصورة مستمرة ، وبالتالي الحد من أي انقطاع محتمل لجهود التنمية بسبب تكرار الكوارث . ولا شك أن إجراءات التخفيف من الكوارث تتفاوت بحسب نوع الكارثة ، فعلى سبيل المثال يتم عرض بعض الإجراءات لأهم الكوارث التي قد تتعرض لها عدد من البلدان وقياسا عليها يتم إعداد إجراءات طويلة المدى لبقية الكوارث التي قد تتعرض لها البلدان وهي :

– إجراءات التخفيف من آثار كارثة الجفاف التي ينبغي اتخاذها في البلدان المعرضة للجفاف تشمل ما يلي :

– إقامة شبكات ري صغيرة ، وعلى الأخص في المناطق شبه القاحلة ، مع نهج لمكافحة الملوحة والتغدق وتلوث المياه الجوفية .

– الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية على مستوى مستجمعات المياه ، بما في ذلك إحياء الأراضي المتدهورة وإدارة المياه بصورة مناسبة .

– إصلاح الأراضي المتدهورة والموارد المائية في المناطق القاحلة وشبه القاحلة ، ويدخل في ذلك مكافحة تآكل التربة ، وغرس الأشجار ، وإدخال الزراعة الحراجية في نظم الزراعة ، وإدارة المياه بكفاءة ، والتكامل بين الإنتاج الزراعي والحيواني ضمانا لاستدامة النظم الزراعية .

تنوع النظم المحصولية :

– إدخال الأصناف وفيرة الغلة ، بما في ذلك أصناف المحاصيل المحسنة والمهجنة التي تقاوم الجفاف والأفات .

– إجراءات التخفيف من آثار كارثة الفيضانات والأعاصير التي ينبغي اتخاذها في البلدان المعرضة للكارثة في المجال الزراعي تشمل ما يلي :

– زراعة محاصيل أقدر على مقاومة العواصف (مثل القلقاس والزنجبيل والأناس والجندور والدرنات) وتنوع نظم زراعة المحاصيل التي يمكن تأمينها ضد الخسائر.

– زراعة محاصيل تتحمل الملوحة .

– غرس أشجار كمصدات للرياح أو أحزمة للوقاية .

– غرس أشجار أو أصناف من الحشائش لثبيت المنحدرات الطبيعية .

– زراعة أشجار المنغروف في المناطق المعرضة للعواصف والفيضانات لتقوم بدورها كمصدات للرياح ومناطق عازلة (تأكد عمليا الدور الوقائي للأشجار ومستعمرات المنغروف أثناء العواصف والفيضانات التي حدثت في خليج البنغال في ربيع ام 1991) .

– إقامة شبكات للصرف عندما تكون الطرق والمستوطنات والأراضي الصالحة للزراعة معرضة للإتیهارات الأرضية والفيضانات التي تأتي في أعقاب الأمطار الغزيرة .

– إنشاء جسور وسدود وقنوات صغيرة وشبكات صرف محسنة لحماية المراعي والأراضي الصالحة للزراعة من الفيضانات وأمواج المد في المناطق الساحلية .

- توفير زوارق محسنة ووسائل للمحافظة على حياة الصيادين الذين يعملون في المحيطات .

- تزويد صيادي الأسماك بأجهزة راديو لتمكينهم من الاستفادة من عمليات الإنذار المبكر بالعواصف .

- إجراءات التخفيف من آثار كارثة الفيضانات والأعاصير التي ينبغي اتخاذها في البلدان المعرضة للكارثة في مجال المساكن والمستوطنات تشمل ما يلي :

- تصميم وإنشاء منشآت تتحمل العواصف وتحمي من بداخلها .

- إقامة مصاطب ترابية لرفع مستوى المنازل عن الأرض .

- إقامة ملاجئ تحمي من الأعاصير في المناطق المهددة حيث تستطيع أعداد كبيرة من الأسر الاحتماء بها من الأعاصير والفيضانات . ويمكن استخدام مثل هذه الملاجئ باقي العام كمدارس أو مراكز مجتمعية . فبناء مثل هذه الملاجئ وتحسين نظم الإنذار المبكر والإجلاء ، أصبحت تلعب الآن دوراً مهماً في تقليل الخسائر في الأرواح في بنغلاديش .

- نقل المجتمعات المحلية إلى مناطق أقل خطراً .

تاسعا : ماهية إدارة الكوارث :

هي عبارة عن مجموع الإجراءات والخطوات الضرورية واللازمة للتعامل مع وضع غير طبيعي أو غير عادي . وذلك بهدف تقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات لأقصى حد ممكن . لهذا تعتبر إدارة الكوارث عملية طويلة تحتوي على العديد من عمليات التخطيط والنشاطات وأخذ القرارات والتجربة والممارسة ، وهي تعطي المسافة الكبيرة بين الإجراءات الوقائية وصولاً إلى الإجراءات العلاجية المتأخرة ، لذلك فإن أي خطة مدروسة وناجحة على المستوى الوطني لإدارة الكوارث والأزمات يجب أن يتداخل معها دور العديد من الجهات ذات العلاقة. ولإنجاز خطة ناجحة وفعالة لإدارة الكوارث يجب أن يستند بناء هذه الخطة إلى عدد من الخطوات المتتالية ، وأن يكون تتابع تنفيذ هذه الخطوات حلقياً وليس خطياً.

كما أنها من القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك . ومن وجهة النظر العملية فإن الكارثة هي نقطة التحول في أي موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية:

- 1- تصاعد حدة الموقف .
 - 2- التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.
 - 3- التعارض مع العمليات العادية للعمل
 - 4- تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسئوليتها حالياً للخطر .
 - 5- الأضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور .
- فيما سبق عرضه نستنتج أن إدارة الكارثة هي فن إدارة موقف تحذيري يستوجب معه القيام بخلاف العمليات والوظائف الإدارية للتقليل من حدتها أو القضاء على جانب كبير من مخاطرها .

عاشراً : الخطوات الأساسية لإدارة الكوارث :

وفيما إذا حدث كارثة معينة ولم تستطع تقاديرها فإن عملية التخطيط لإدارة الكوارث تتكون من مجموعة من الخطوات للتعامل مع مختلف الكوارث

فترى البعض أن الخطط الفعالة هي التي تستند إلى إجراءات وقوانين وآليات للتعامل مع الحدث أو الكارثة المحتملة ، لذلك يجب أن نستند التخطيط للتعامل مع الكوارث إلى ثلاث خطوات هي :

- ما قبل الحدث : الاستعداد (وأعدوا)
 - أثناء الحدث : المواجهة (التطبيق)
 - ما بعد الحدث : المتابعة والتقييم واستخلاص النتائج .
- بينما يرى البعض أن خطوات إدارة الكوارث تبلور في ستة خطوات رئيسية هي :
- الخطوة الأولى : الشروع في إدارة الكوارث .**

- الخطوة الثانية : المخاطر المحتملة والاحطار التي قد تنتج عنها .
- الخطوة الثالثة : تحديد مستويات الأخطار التي يمكن تفعيلها أو احتمالها
- الخطوة الرابعة : الخطط الجاهزة .
- الخطوة الخامسة : فحص الخطة .
- الخطوة السادسة : العبرة المستفادة .

وفيما يلي سوف نستعرض هذه الخطوات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

الخطوة الأولى : الشروع في إدارة الكوارث :

إن العملية الطبيعية لإدارة الكارثة عادة ما تبدأ بعد حصول كارثة كبيرة (حروب ، زلازل ، فيضانات ، أعاصير ... إلخ)، وهذه الكارثة تعمل كمحفز لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات وتتضمن الآتي :

1- سن القوانين والسياسات : إن سن القوانين والسياسات عادة ما تكون من تخصص الحكومة في أي دولة من الدول، ويتم تحديد المسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة .

وتتميز السياسات والقوانين عادة بالآتي :

- أنها إستراتيجية بطبيعتها .
- تعتمد على تحقق أهداف طويلة الأمد .
- تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف .
- يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة .
- يمكن أن تحدد معايير محددة لاتخاذ القرارات .
- أهمية هذه السياسات والقوانين تكمن في :**
- تحقيق الأهداف المشتركة .
- تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المسائلة .
- تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة .

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج بل أحيانا نتائج سلبية .

عند وضع السياسات والقوانين يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الحقوق الشخصية للأفراد .
 - ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد .
 - طبيعة المخاطر .
 - قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر .
 - مبادئ إدارة الكوارث .
- المجالات المطلوب وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات هي :
- أهداف إدارة الكوارث .
 - علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة .
 - مسؤولية وصلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة .
 - الهيكل التنظيمي .
 - الموارد الاقتصادية والتكاليف المالية .
 - العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية والعلاقة مع الدول والمجتمعات الأخرى .

2- تعريف المهمة : عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ كما يمكن الاستفادة من الاحتمالات والتوصيات السابقة في وضع أهداف الخطة الاستراتيجية .

3. تشكيل فريق العمل :

أن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الاستراتيجية ويجب الأخذ في الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي :

- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- اختيار من لهم دراسة إدارة الكوارث واضطلاع بالمسؤوليات المختلفة .

– يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة على مؤسساتهم .

– يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة أو مؤسسة لها علاقة بإدارة الكوارث .

4- شرح المسؤوليات والإمكانيات وتبيل الموارد : يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل جهة حكومية أو مؤسسة أو منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المؤسسة في التعامل معها . ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسؤولياته ومهامه في عمله اليومي بقدر الإمكان. وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم ان يتم تحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المعنية ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية:

أ – حصر الموارد المختلفة : والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية . ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المؤسسة المعنية ، أن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المؤسسة أو المنظمة أو من خارج الدولة

ب- تحديد القدرات ومدى توفر الموارد : والمعنى بذلك النظري ما إذا كانت الموارد اللازمة لتقوم بالمهام والمسؤوليات الواقعة تحت إطارها متوفرة ، وكذلك مدى قدرة الدولة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وبإستقلالية .

ج- تسخير الموارد : والمعنى بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها .

الخطوة الثانية : المخاطر المحتملة والأخطار التي قد تنتج عنها :

تبدأ الخطوة الثانية بجمع المعلومات عن المخاطر المحتمل وأعداد الخرائط المساعدة في تحديد الخطر ، وذلك لتحديد أماكن وحجم الأخطار ، ومن ثم يتم إجراء دراسات لتقييم قابلية الإصابة للإنسان والممتلكات بالإضافة إلى تقدير وتقييم الإمكانيات والمصادر المحلية .

والهدف من ذلك هو التعرف على إستراتيجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة وكذلك إستراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث ، ويتطلب ذلك القيام بالإجراءات التالية :

- 1- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها .
- 2- تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ .
- 3- تحديد الأسباب .
- 4- تطوير إستراتيجية الوقاية .
- 5- تطوير استراتيجية التعامل والخروج من الكوارث .

الخطوة الثالثة : تحديد مستويات الاخطار التي يمكن تقبلها واحتمالها :

إن المعلومات المتوفرة التي يتم تجميعها في المرحلة الثانية يجب أن تعرض على صانعي القرار بشكل مناسب ، وذلك لتمكينهم من اتخاذ إجراءات تنفيذية مناسبة وفق أولويات وطنية ومراحل تنفيذ واضحة .

الخطوة الرابعة : خطط الجاهزية :

وتشتمل هذه الخطوة على خطط يجب تنفيذها على المدى القريب مثل تحضير المسئولين على مختلف المستويات للتعامل مع الكوارث (تشكيل لجان وحملات توعية وتدريب وغيرها) ، وأخرى على المدى البعيد . مثلاً في حالة الزلازل كاعتماد الكودات والمواصفات الزلزالية ، ووضع سياسة لاستخدامات الأراضي وتأهيل المباني القائمة .

الخطوة الخامسة : فحص الخطة :

لفحص الخطة والتأكد من الجاهزية لا بد من إجراء مناورات أو سيناريوهات وهمية لكوارث محتملة ، وذلك لحماية الخطة من اللامبالاة والتدخلات السياسية التي يمكن أن تظهر في فترات الهدوء بين الكوارث .

الخطوة السادسة : العبر المستفادة :

إن جميع المعلومات حول التغيرات اللازمة في الجاهزية يجب أن تمر بشكل راجع ومن خلال مرحلة مناسبة في عملية التخطيط الحلقي ، وهذا يعني أن نستفيد من حوادث سابقة مماثلة ، يمكن الرجوع من الخطوة السادسة على الخطوة الثانية أو الثالثة وهكذا .

وللوصول إلى الهدف المرجو يتطلب تنفيذ الخطط الاستعانة بعدد كبير من قطاعات الشعب ، وهذا يعني ضرورة إعدادهم وإعداد المؤسسات التي سيعملون من خلالها بشكل مسبق ، أي قبل حصول الكارثة ، فأي خطة أو أي برنامج لم يصغ لحاكة المواطن العادي والمختص والمستول سيؤدي إلى فشل كلي أوة جزئي في تنفيذ الخطط .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن خطة إدارة الكوارث ترتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة المجتمع المحيط ومستوى معيشتة ، إذ أنها تنطلق أساساً من واقع المجتمع ومرافقة ، لذا فإنه من الضروري لخطة إدارة الكوارث أن تمتاز بما يلي :

– أن تكون الخطة بسيطة التعبير والاستذكار .

– سهولة الاتباع والتنفيذ

– سرعة التوزيع والتطبيق .

– مجدية وقابلة للتحقيق والإثبات .

– مرنة في المراجعة والتحديث .

الحادي عشر : الجهات الفاعلة والمسئولة في إدارة الكوارث :

1-المؤثرون في إدارة الكوارث :

أي المشاركين الذين يعملون في مجالات الكوارث والذين قد يتواجدون قبل الكارثة أو خلالها حيث يجب أن يمتلك هؤلاء خصائص البنية التنظيمية الفعالة وتفويضاً رسمياً ، وسلسلة من السياسات الفعالة لتتابع ما تم التركيز عليه ، بالإضافة إلى أشخاص ذوي التزام تجاه عملهم ولديهم المعرفة والمهارات المناسبة .

من الجدير بالذكر أنه لا يكفي أن ينتج عن التنظيم الجيد سياسات فعالة بل يجب أن يرافق ذلك وجود الطاقم الموثوق القادر على الأداء الجيد ، ومن هنا فإن الجوهر يهدف إلى إيجاد البنية الفعالة والسياسة الحكيمة والجهاز القادر على ضبط الأمور والسيطرة عليها، فقد أثبت الكوارث على أرض الواقع ، أن حجم الخسائر المادية والبشرية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مقدرة المجتمع واستعداده ضمن قواه المحلية وقدراته والوطنية لمقاومة أفعال الكوارث ، وذلك لأن المساعدات الخارجية لن تصل قبل مضي يومين أو ثلاثة من حدوث الكارثة أي بعد انتهاء المرحلة الحرجة لعملية الإنقاذ .

وعموماً يمكن تعريف الجهات المؤثرة والفاعلة عند الكارثة بما يلي :

– مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي .

– الحكومة والمؤسسات الحكومية .

– المنظمات غير الحكومية .

للمجتمع دور محوري في التخفيف عن حجم الخسائر والأضرار ، إلا أن دور الحكومة ولكونها صاحبة الدور الرئيسي في أخذ القرارات تعتبر أفضل من يقوم بإعداد التنظيم الخاص بإدارة الكوارث ، وحتى يتم ذلك بأفضل صورة يجب أن تعمل الحكومة على تشكيل أو تفعيل الهيئة العليا لإدارة الكوارث ، والتي تعتبر بدورها الرابط والضابط بين الحكومة ومؤسسات المجتمع ومنظماته غير الحكومية ، ويجب أن يرافق ذلك تشريع قانوني خاص بالكوارث .

وعند الشروع بتشكيل هذه الهيئة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مبادئ أساسية ثلاثة:

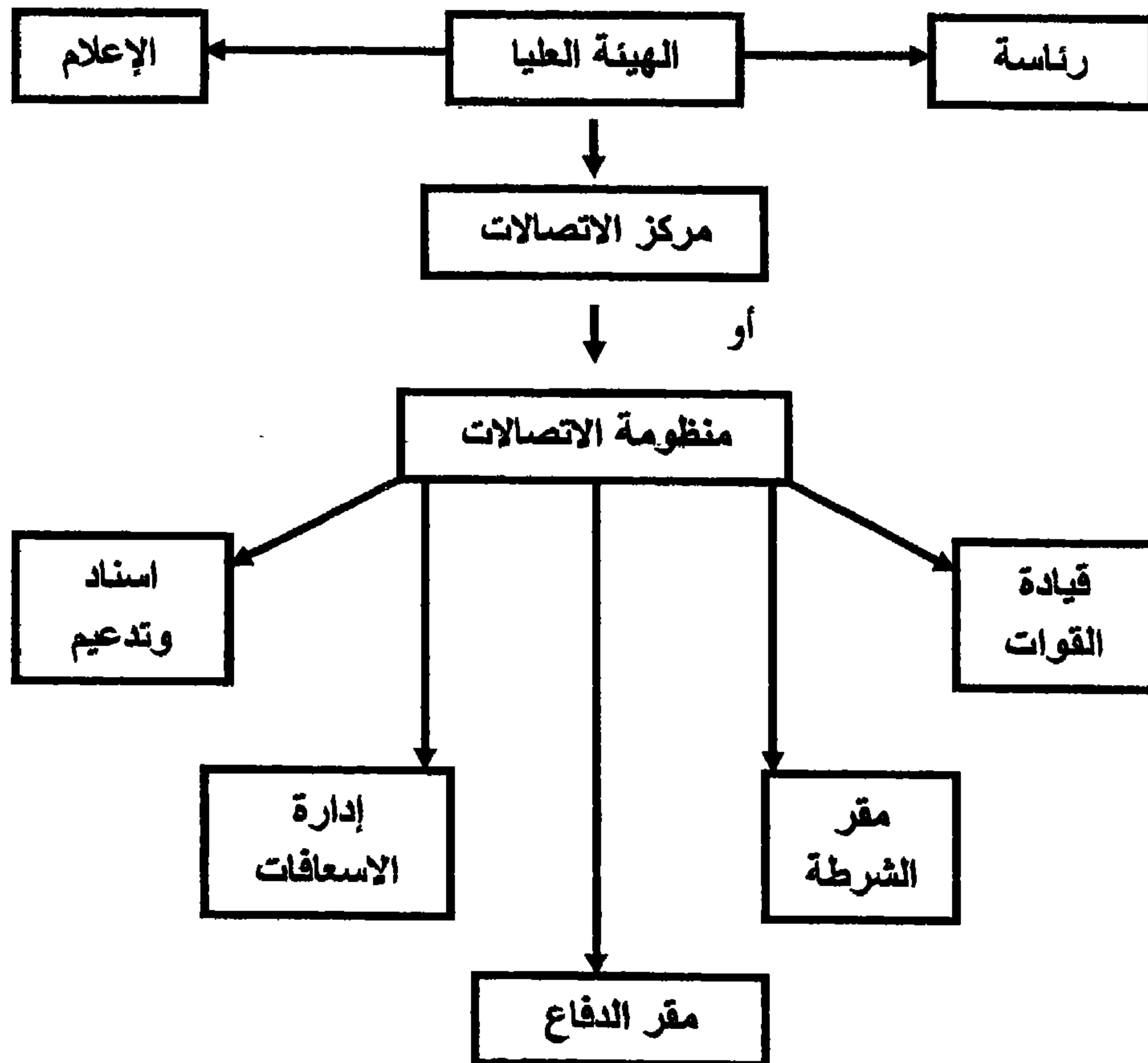
– العمل ما بين منتسبي هذه اللجنة بشكل جدي وجماعي .

– اعتماد النظام الهرمي للجنة وضمان الاتصال العمودي والأفقي .

– اتباع الأسلوب العسكري لتنفيذ خطط الطوارئ .

ومن أجل مساعدة هذه الهيئة في تنفيذ مهمها خلال الكوارث وما بعد وقوعها ، فإنه لا بد من وجود جهة خاصة لعقد اتصالات مباشرة وسريعة ما بين الهيئة ذاتها والقيادة العسكرية من جهة ، وما بين رئاسة الدولة من جهة أخرى ، وعليه فإن تشكيل الهيئة ذاتها

يمكن أن يتضمن عدداً من الممثلين الدائمين للوزارات والمؤسسات ذات العلاقة وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة ، وبالتالي رفعها إلى رئيس الهيئة ومن ثم إلى رئاسة الدولة للمصادقة الفورية . ولإيجاد تنسيق مناسب ولضبط العلاقة بين الجهات المؤثرة والفعالة في إدارة الكوارث لا بد من وجود هيكلية واضحة لإدارة الكوارث يظهر من خلالها التسلسل والعلاقة بين جميع اللجان والجهات ابتداء من المواطن البسيط وصولاً إلى رئيس الدولة .
(حسب الشكل التالي)



2. المخطط العام لإدارة الكوارث ومخطط الطوارئ

أن وضع مخطط عام لإدارة الكوارث يعتبر ضروري لتنفيذ خطط الطوارئ المدروسة ، فالمنطقة التي تعرضت للزلازل تصبح منطقة منكوبة تعطل فيها كل مرافق الحياة الضرورية ، وعليه يجب أن يشتمل المخطط العام لإدارة الكوارث في التجمعات السكانية على عدد من العناصر ، أهمها :

- إبراز المراكز الهامة والضرورية في المدينة وجود الإشارة إليها في المخططات.
- تحديد أماكن ساحات العمل الميداني : والتي سيتم استخدامها لإقامة المستشفيات الميدانية وأماكن المخيمات المؤقتة لإخلاء الناجين .
- تأمين المياه والمواد الغذائية .
- وسائل الاتصالات .
- تأمين السكن المؤقت للمشردين المأوى .
- خطط الإسكان طويلة المدى .
- توفير مراكز المعلومات عن المصابين والمفقودين .
- أهمية شبكة الطرقات الاحتياطية .
- تقييم الأضرار وتحديد مصادر النجدة ما بعد الكوارث .

3- أهمية ودور الدفاع المدني في خطة الطوارئ :

يلعب الدفاع المدني دوراً بارزاً في أي خطة لمواجهة المخاطر الزلزالية ، ولكن من خلال تجربة بعض الدول التي تعرضت للزلازل مؤخراً لم يبرز هذا الدور إلى المستوى المطلوب ، لذلك يجب العمل على تأهيل كوادر الدفاع المدني وتشجيع الشباب في الجامعات والمدارس الثانوية على الانخراط في دورات تدريبية خاصة بالإتقاذ وللوصول للهدف يجب وضع خطة شاملة تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات بالمؤسسات العربية والعالمية للاستفادة من الخبرات المتراكمة للكوارث السابقة ، بالإضافة إلى دعم الدفاع المدني بالأجهزة والمعدات الخاصة بالكوارث الزلزالية .

4- لجان إسناد الطوارئ :

لتنفيذ خطط الطوارئ لابد من وجود لجان ، وقد اظهرت كثير من الأحداث الطارئة أن هناك أهمية كبيرة جداً للجان إسناد الطوارئ وخصوصاً غير الحكومية ، لأن المؤسسات واللجان الحكومية والرسمية لوحدها لا تكفي لمواجهة بعض الكوارث ، وهذا للجان متعددة، أهمها : لجنة الإخلاء ، لجنة الإسعاف الأولية ، ولجنة المعلومات / مكتب المعلومات ، ولجنة تنظيم وفرز المتطوعين ، ولجنة الإعلام ، واللجان النفسية ، ولجنة التمويل ، ولجنة المواصلات ، وحتى تقوم هذه اللجان بعملها على أكمل وجه يجب تشكيلها وإعدادها قبل الحدث ، ووضع آلية للتنسيق بين هذه اللجان .

5- غرف عمليات إدارة الكوارث :

لتنفيذ خطط الطوارئ هناك حاجة لوجود غرف عمليات لإدارة هذه الخطط ، وذلك على مستوى الدولة والمحافظات والمدينة .

الثاني عشر : الضمانات الأساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث

1- وضع سياسات عامة لكافة القضايا الاجتماعية المتصلة بالكوارث ، وصياغة التشريعات المتصلة بها من قوانين ولوائح تعجل تنفيذ هذه السياسات أمراً إلزامياً على مختلف المستويات المركزية والإقليمية والمحلية .

2- إيجاد التكامل والتنسيق التام بين جميع الإدارات لمواجهة الكوارث . لهذا يصبح ضرورياً إنشاء هيكل تنظيمي مستقل لتنفيذ السياسات العامة المتصلة بإدارة الكوارث ، وأن يعني هذا الهيكل التنظيمي بوضع التصورات المتكاملة لإدارة مختلف ألوان الكوارث في نظام واحد يحقق تكامل وتوحيد جهود كافة المستويات الحكومية ، وتأمين الكفاءة والاستخدام الأمثل لكل القدرات والإمكانات المتوافرة في مختلف المستويات .

3- توفير المعلومات الدقيقة لأنها الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المعرفة بطبيعة التحديات المرتبطة بالكارثة لهذا ينبغي على الهيكل التنظيمي الذي يعهد إليه باتخاذ المبادرة والريادة في إدارة الكارثة أن يعني بتنمية الإدراك القائم على استيفاء المعلومات لتحديد

حجم المخاطر المحتملة ، واستكشاف البدائل الممكنة للمواجهة ، وتقوم المواقف عند نهاية الكارثة لتحديد حجم النجاح الذي تحقق ولدعم التدابير والنظم لتكون أكثر فعالية مستقبلا .

4- تنمية الوعي الاجتماعي بأهمية البعد عن مواطن الخطر أو بيئة الكارثة ، مثل مناطق الجبال البركانية ، أو السهول الفيضية ، أو المناطق المنخفضة المحاذية للأنهار ، أو مناطق تفتقد المصارف الصناعية لمياه الأمطار وما يماثلها . وأكبر دليل على ذلك أن زيادة خسائر سيول الصعيد لم تكن بسبب شدة السيول فقط وإنما كانت بسبب وجود القرى في المصارف المعقدة لجريان مياه السيول . ولذلك يجب إلزام الإدارات الإقليمية ووحدات الحكم المحلي بمتابعة تنفيذ الإجراءات المنظمة لاستخدام الأراضي .

5- أن يعمل الهيكل التنظيمي لإدارة الكوارث على تنمية العلاقات التنظيمية مع كل عناصر البيئة ذات العلاقة ، بهدف تحقيق تكامل جهود مع الجهود الرسمية .

6- تنمية المفاهيم حول مراحل الكارثة وهي :

أ (مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة .

ب) مرحلة الاستعداد والتحضير .

جـ (مرحلة المواجهة .

د (مرحلة إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي بعد إنتهاء الكارثة .

7- العناية في مرحلة تخفيف حدة الكوارث ، بتصميم الإجراءات والنظم لمنع أو تخفيف حدة الكوارث ، وأن تحدد مسئولية كل من المستويات الحكومية المركزية والإقليمية والمحلية في متابعة تنفيذها .

8- الاهتمام في مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الكارثة ، بوضع خطة متكاملة لمواجهة الكارثة ، وتحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذها ، وتدريب الأفراد

والمجموعات للقيام بأدوارهم ، وتطوير أساليب لاختيار مدى فعالية خطة المواجهة بغرض استحداث ما يدعم زيادة فعاليتها .

9- أن يكون الاهتمام في مرحلة مواجهة الكارثة بالحصول على المعلومات الدقيقة عن ما يحدث بالفعل أكثر من الاهتمام باتخاذ قرارات سريعة ، كما ينبغي أن تحدد هذه المعلومات تحديدا بينا الاحتياجات الفعلية العاجلة للمناطق التي تعرضت للأضرار أو المهددة بالمخاطر بدرجات كبيرة وأن تعطي في هذه المرحلة عناية خاصة بعنصرين أساسيين ، هما :

أولا : تحديد الأولويات في مواجهة الكارثة منعا للأزدواجية .

ثانيا : أن تتوفر درجة عالية من الكفاءة والفعالية لمركز التحكم والتوجيه بالقدر الذي يمكنه من استقبال التقارير وإرسال التوجيهات بالدقة والسرعة الممكنة .

10- الاهتمام بوضع وتنفيذ الإجراءات السياسية والإدارية التي تجعل مرحلة إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي أو إلى نحو أفضل بشكل محدد ومنظم ومحسوب وأن يكون الاهتمام في هذه المرحلة بوضع خطتين ، هما :

الأولى : خطة قصيرة الأمد تعين في تحقيق الحد الأدنى من إعادة الحياة في المنطقة إلى وضعها الطبيعي بتوفير المأوى المؤقت وتسيير الخدمات الأساسية .

الثانية : خطة طويلة الأمد قد تمتد لسنوات ، لإعادة التوازن للمنطقة على النحو الذي كان عليه قبل وقوع الكارثة أو بدرجة أفضل .

11- الحرص على تقويم مرحلة مواجهة الكارثة ، للاستفادة من العبر المستقاة من الكارثة في زيادة كفاءة وفعالية الإجراءات والتنظيمات التي قامت بدور في هذا الشأن .

الفصل السادس عشر

إدارة الموارد البشرية

تدار مختلف التنظيمات أيا كان شكلها القانوني سواء كانت منظمات خاصة ، منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف إلى الربح ، والهيئات الحكومية ، من خلال الأفراد . وتتوقف الفاعلية والكفاءة لهذه التنظيمات على أسلوب إدارة الأفراد بها .

كثيراً ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر .. ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد فمنذ زمن بعيد ، عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤسين ، وتنمية التعاون بينهم بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة، في مجال إدارة البشر عبر القرون الماضية . فمن المحتمل أن واجه أرباب الأعمال مشاكل خاصة مع العمال بشأن الأجور وقد دفعهم إلى إتخاذ إجراءات معينة ، كالغيب عن العمل ، والتأخير عن مواعيده وما شابه ذلك .

رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية - فإن المهمة الأساسية - تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر ، والذي ظل سائداً حتى الوقت الحاضر ، والذي يتمثل في التعرف على أسلوب إدارة البشر وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وقد حدث فيهما تغير كبير خلال السنوات الماضية . بينما قد يكون أرباب الأعمال في وضع يمكنهم دفع الأفراد للعمل من خلال التهديد بتخفيض الأجر أو فقدان العمل ، ولكن يعتمد الرئيس في الوقت الحاضر على إثارة الحماس بدلا من التهديد والوعيد . كما يلاحظ أيضاً أن عمال اليوم أكثر ثقافة وميلاً للمجادلة والمحاورة ورفضاً لاستخدام التهديد والوعيد ووسائل الإكراه ، كما يلاحظ أيضاً أن وسائل الحماية التي تكفلها النقابات ، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية ، أدت إلى التقليل من أهمية مدخل الضغط على الأفراد كوسيلة دافعة على العمل ، خاصة مع وجود أنظمة التأمين ضد البطالة ، وبرامج وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وكذلك بروز فرص عمل أفضل ، مما جعل التهديد بفقدان الوظيفة أو العمل أقل تأثيراً .

فيجب أن يدرك المدير في الوقت الحاضر سواء سلم بذلك أم لا - أن العمال كبشر يسعون لتحقيق الحاجات الفسيولوجية ، والنفسية ، والاجتماعية ، لذلك يجب أخذ هذه الجوانب في الحسبان كما أن هناك عاملان رئيسيان يحكمان أداء أي فرد أي أن كان عمله هما :

1- هل يستطيع الفرد القيم بالعمل المحدد ؟

وهذا يكون الحديث عن مدى ملائمة المهمة للشخص من حيث ، المهارات ، المعارف ، المقدرات والاتجاهات .

2- هل سيقوم الفرد بأداء العمل المحدد ؟

ويجب هذا السؤال على الدافعية والرغبة في إمكانية أداءه دون عون من الآخرين .
هذان العاملان معا يحددان مستوى الأداء للفرد الذي يقوم بأداء عمل أو مهمة ما ، وبناءً على ذلك هناك أربعة مستويات للأداء :

المستوى الأول :

لا يستطيع وليست لديه الرغبة : في هذا المستوى لا يملك الفرد المعرفة ، ولا الرغبة في أداء العمل كما هو مطلوب منه بواسطة المؤسسة . الأفراد الذين في هذا المستوى يتعامل معهم القائد بمبدأ التدريب وذلك عن طريق :

- أخطارهم بما هو مطلوب منهم .
- اعرض عليهم ما هو مطلوب منهم .
- دعهم يجربون .
- إذا أدوا بنجاح تتم الإشادة بأدائهم .
- إذا أخطأوا في التنفيذ يتم توجيههم مرة أخرى .

المستوى الثاني :

لا يستطيع لكن يتعلم ولديه الرغبة : هذا هو شأن معظم الأفراد عند بداية تعيينهم في المؤسسة حيث تكون لديهم الرغبة الشديدة في أداء العمل لكن يفتقرون إلى المعرفة ولذلك

عادة ما يقعون في الأخطاء الكبيرة ، ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بالتوجيه الذي لا يؤثر على حماسهم للعمل ، وذلك ليس فقط بتوجيههم بما يجب عليهم عمله ولكن باستشارتهم وأخذ مقترحاتهم وردود أفعالهم أيضا .

المستوى الثالث :

يستطيع لكن غير واثق : هذا المستوى يظهر عندما يكون القائد واثقا من أن الفرد قادر على أداء العمل بدون توجيه لكن الفرد نفسه غير واثق من ذلك ، ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بأن يقلل القائد توجيهاته لهم بالصورة التي تمكنهم من ارتكاب بعض الأخطاء ومن ثم بناء الثقة في أنفسهم وقدراتهم .

المستوى الرابع :

يستطيع ويجب ذلك : وهو المستوى الذي يود أي فرد أن يصله في أداء الأعمال والمهام الموكولة إليه ، وهي أيضاً رغبة القائد كذلك . والفرد في هذا المستوى يكون قادراً على إظهار الكفاءة والمهارة في أداء عمله دون الحاجة إلى توجيهات من شخص آخر . كما أن دافعيتهم الذاتية للقيام بالعمل تجعلهم في غير حاجة إلى توجيهات وإشراف القائد ، وهنا يكون الفرد جدير بالتفويض لأداء المهام الموكولة إليه .

كما ان هناك الفوارق الفردية بين العاملين بالمنظمة :

فمن الضروري لكل قائد معرفة كيف يكتسب الأفراد المهارات وكيف تتكون لديهم الرغبة والدافعية لأداء المهام الموكولة إليهم . وبناء على فهم القائد لشخصية الفرد يتم تحديد الطريقة التي يتعامل بها معه .

وبشكل عام هنا 4 أنماط من الأفراد حسب طريقة تعاملهم مع توجيهات القائد وذلك على النحو التالي :

الفاعل : وهو الذي يجذب بشدة التوجيهات المحددة غير المصحوبة بالتوضيحات والتفاصيل لأداء عمل معين . بمعنى آخر فهو يود معرفة ما هو المطلوب الآن ؟ وبنفس المستوى فهو يود وبشكل فوري معرفة ما إذا كان أدائه جيداً أم لا .

المفكر: وهو الذي يود معرفة الخلفيات والحشيات التي أدت إلى العمل المطلوب تنفيذه وما إذا كان هذا العمل يقود إلى الخطوة التالية . فبالنسبة له كل الأشياء تتسلسل بشكل منطقي من حدث إلى الحدث الذي يليه .

الحساس: هو الذي يعني ويهتم بالآخرين فعندما يطلب منه القيام بعمل ما فإنه يود أن يعرف تأثير ذلك العمل على الأشخاص الآخرين. والحساس يود أن يكون محبوبا ومحترما .

المتنبئ:

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة :

هناك وجهات نظر عديدة في تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية فالبعض يراها على أنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من الرؤسين ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المخططه بإدارته .

فحين يراها البعض الآخر على أنها الإدارة التي تهتم بالحصول والمحافظة على القوة العاملة المرضية والراضية . ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم وفي وقتنا الحاضر نجد أن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة .

فضلا عن يرى البعض أنها تحتوي على الاهتمام الجدي من جانب المؤسسة في النواحي المتعلقة بالأفراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها . والتحديد الدقيق لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات ، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المؤسسة أو المنظمة .

وينبغي تصميم إدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تجعلها ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية ، أيضا لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة في حين أن هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية ذات سموى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة ، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات

باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أيتضارب بينهما ، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم . كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومن ذلك المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة .

وبناء على ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بمجموعة واسعة من الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ، والتي تعني بالكيفية التي يتعامل بها الرئيس مع المرؤوسين من أجل تحقيق هدف الإدارة وتحقيق الهدف النهائي للمنظمة ككل بأعلى كفاءة وفعالية ممكن وبأقصر وقت وجهد ممكن .

وهنا يجب أن نعرف من مفهوم إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ومفهوم وظيفة الأفراد ، كثيرا ما يطلق على وظيفة الأفراد في الهيكل التنظيمي "إدارة الأفراد" ولهذا فإنه من المناسب أن نفرق بين بداية بين مفهوم كل من "وظيفة الأفراد" و "إدارة الأفراد" حيث تعني وظيفة الأفراد : الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تدبر القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعاً وتوقيتاً والحفاظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها ... إلى آخر هذه الأنشطة ، أما إدارة الموارد البشرية : فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من المرؤوسين ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المخططه بإدارته .

وعلى ذلك فإن وظيفة الأفراد تعتبر إحدى وظائف المنظمة ، فيحين أن إدارة الأفراد وظيفة كل مدير ، أي أنها إحدى وظائف الإدارة ، وإن كان التطور التاريخي قد شملها معاً ، الأمر الذي يفسر ذلك الخلط بين مفهومها والي تلاحظه حتى الآن سواء بين الباحثين أو الممارسين لجالاتها .

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد برزت الحاجة إلى هيئة مساعدة تتولى تحديد الأفراد اللازمين للعمل وترشيحهم له واختيار أفضلهم لأدائه وتلقينهم المبادئ والأساليب لتحسين أدائهم وتدريبهم على استخدام هذه الأساليب ، وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التي تؤثر في الطاقات الإنتاجية للعاملين وفي روحهم المعنوية ، سواء أكانت مرتبطة بالأجور أو الخوافز أو الأساليب المختلفة لمعاملة العاملين .

وفي فترة الرخاء الاقتصادي في بداية العشرينات من هذا القرن اتسع مجال العمل التخصصي أمام الأفراد وتفتحت مجالات جديدة تماماً مثل الاختيار والاختبار وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ومنع الحوادث وتدريب العاملين على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات كانت سبباً ونتيجة في نفس الوقت - لجعل إدارة الأفراد - بشقيها - كوظيفة إدارة ووظيفة منظمة - علماً قائماً بذاته يدرس بالجامعات .

وقد نمت وظيفة إدارة الموارد البشرية بسرعة ، إلا أن آثارها على العاملين وعلاقاتهم داخل المنظمة لم تكن واضحة تماماً ، بل كان الأمر كذلك بالنسبة لإسهامها في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو تخفيض تكاليف الإنتاج وخصوصاً في فترة الكساد العالمي التي سادت مع أوائل الثلاثينات من هذا القرن ، ولذلك انخفض عدد موظفي إدارة الأفراد كرد فعل لضرورة تخفيض تكاليف المنظمات إلى أدنى حد ممكن في سبيل الكفاح من أجل البقاء .

ولكن منتصف الثلاثينات شهد إرتفاعاً ملحوظاً في مكانة الأفراد كما بدأت طبيعتها ودورها الذي تقوم به في الصناعة يتضح إلى حد كبير ، فقد أصبحت نسبة كبيرة من مديري الأفراد يمارسون عملهم من خلال المهارات التي يكتسبونها بالتدريب إلى جانب عملهم الاستشاري وازداد الاهتمام منذ الحرب العالمية بوظائف مشرفي العمال والإدارة الوسطى والإدارة العليا ، كما ازداد التأكيد أيضاً على تدريب المستويات الإشرافية منذ أدخل (التدريب أثناء الخدمة) في الصناعة في عام 1944م والذي انتشر في أوروبا وأمريكا.

أما في الفترة المعاصرة هناك توجيهات بارزت أفرزت إدارة جديدة لها سمات الإدارة التقليدية ومن أهمها :

- التحول نحو نظام اقتصاديات السوق وإتاحة الفرصة للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية .
 - التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمي ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقا لاتفاقية الجات 1994م .
 - اشتداد المنافسة العالمية والاهتمام المتزايد بالبحث والتطوير كأساس لخلق الميزات النسبية
 - الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية .
- لقد كان من أهم الآثار التي انتجتها تلك التوجيهات في سمات الفكر الإداري الجديد كما يلي :
- 1- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته .
 - 2- اعتبار إرضاء العميل هو الهدف الأكبر للإدارة وفي نفس الوقت المعيار الرئيسي للحكم على كفاءتها .
 - 3- من أجل تحقيق رضا العميل والفوز بالنصيب الأكبر في السوق بتحفيز الإدارة الجديدة ، كان التمييز في كل مجالات العمل هو أساس الميزة التنافسية .
 - 4- تعتبر الإدارة الجديدة التحديث والإبتكار وقبول التغير هي عوامل حتمية في تحقيق التميز ومن ثم رضا العميل .
 - 5- تؤمن الإدارة الجديدة بالجودة الشاملة .

ثالثا : المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية :

يوجد ثلاث مناهج إدارية مستخدمة في إدار الموارد البشرية هي :

- 1- المنهج الآلي .
- 2- المنهج الأبوي .
- 3- المنهج الإنساني

وفيما يلي سوف نستعرض هذه المناهج على النحو التالي :

1. المنهج الآلي :

لقد استطاعت الإدارة الصناعية أن تحقق نجاحاً ملحوظاً في مجالات التقدم الفني على مدى قرن كامل من الزمن ، حيث مكنت من نقل مهارات الإنسان إلى الآلة فجعلتها أكثر تخصصاً في أداء العمل من خلال تخصصه الدقيق في إدارة الأعمال فخلقت وظائف على درجة عالية من التخصص يمكن أداؤها بقليل من الخبرة والمهارة ويستطيع أن فرد العمل فيها .

وقد أطلق البعض على هذا المنطق (المنهج الآلي أو الميكانيكي) كما عبر عنه البعض بأنه منطق (السلعة) حيث ينظر إلى الإنسان نفس النظرة إلى الآلة ، وقد أسفر هذا المنهج عن مشاكل مرتبطة بالقوة العاملة مثل :

- مشكلة البطالة التكنولوجية .

- مشكلة عدم الاستقرار .

- مشكلة العمل نفسه .

أما البطالة التكنولوجية فيقصد بها الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها نتيجة للتقدم التكنولوجي ، حيث يترتب على ذلك استبدال بعض العاملين بآلات حديثة تؤدي إلى إمكانية إنجاز العمل بعدد أقل من العاملين ، وقد أدى ذلك إلى خوف العاملين ومقاومته للتغير ، سواء بالعنف أو بالإضرابات ، أو تخريب الآلات الحديثة أو البطء في الأداء أو المالبة بعدد من الشروط لحماية العاملين في مواجهة أصحاب المؤسسات الصناعية .

إلا أن هذا النجاح الذي حققته الإدارة من وراء التقدم التكنولوجي يعتبر من أسباب رفع مستويات المعيشة في الدول الصناعية المتقدمة لأن زيادة الإنتاج عادة تؤدي إلى إعادة الاستثمار وخلق وظائف جديدة .

وهذا يعني أن التقدم التكنولوجي لا يؤدي إلى آثار ضارة على القوة العاملة في الأجل الطويل ، إلا أن الأيدي العاملة في الأجل القصير قد تكتفي بقوت يومها دون أن تنظر إلى

ما يمكن أن يحدث بعد سنوات ، فضلاً على أن إعادة التوظيف المترتبة على التقدم التكنولوجي قد يحتاج إلى مهارات مختلفة عن تلك المتوفرة لدى العاملين .

وقد عاجلت الإدارة الصناعية في أمريكا هذا النوع من المشكلات من خلال عدة زوايا كالمشاركة في الأرباح بين المنظمة والعاملين ، ودفع تعويضات مالية في حالة البطالة لمدة محددة وضمان ما يسمى "بالأجر السنوي المضمون" حيث تدفع المنظمات ما يقرب نصف الأجر السنوي في حالة الاستغناء عن العاملين .

وذلك يعني أن إدارة الموارد البشرية كانت تتعامل مع مشكلات فرعية ، وأن المشكلة الرئيسية لم تكن موضوع اهتمام المنظمات ، كما أن التوازن الذي يحدث في الأجل الطويل نتيجة حركة السوق وانتقال رؤوس الأموال ، ليس هو الحل المثالي لها ، وكان لا بد من التدخل الخارجي سواء من جانب الدولة أو النقابات العمالية ملء هذا الفراغ الذي تركته المنظمات الخاصة في سوق العمل .

أما الشعور بعدم الاستقرار فقد كان راجعاً إلى البطالة التكنولوجية ، حيث الاستخدام الأكبر للآلات وجعلها سيدة الموقف وجعل الفرد مجرد تابع لها ، مما يؤدي إلى شعور الفرد باحتمال فقد الوظيفة في يوم ما ، خصوصاً مع تقدم السن ذلك مما جعل الفرد أكثر شعوراً بالقلق وعدم الاستقرار ، وعلى الرغم من عدم اهتمام المنظمات الخاصة بهذه المشكلة وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ، إلا أن الدولة في ظل المجتمعات الرأسمالية قد تدخلت للعلاج من خلال التشريعات العمالية اللازمة ، كما بدأ العمال أيضاً تكوين النقابات لنفس الغرض .

2- المنهج الأبوي :

لقد ساد المنهج الآلي في الإدارة في المجتمعات الصناعية حتى العقد الثاني من القرن العشرين إلا أن الكثير من المنظمات قد بدأت تغير من منهجها في التعامل مع العاملين تغييراً جذرياً نتيجة لتخوفها من احتمال زيادة حدة الشعور بالاستياء تجاه الإدارة والمنظمة ذاتها ، فتزداد قوة النقابات ويزداد تكوينها ، وهو الأمر الذي لا تريده الإدارة منهجاً

جديداً وهو المنهج الأبوي تجاه العاملين ، بحجة أنها أكثر دراية وعلماً بمصالحهم وأكثر رغبة في حمايتهم .

وفي هذه الفترة بدأت أهمية إدارة الموارد البشرية تظهر كوظيفة منظمة لها دورها ، وكان يطلق عليها آنذاك (العلاقات الصناعية) .

3- المنهج الإنساني :

على الرغم من الخدمات الكثيرة التي قدمتها الإدارة للعاملين في ظل المنهج الأبوي إلا أنهم لم يكونوا كما أرادت الإدارة غير أنها فشلت في التأثير عليهم لأنهم يعتقدون أنهم أدري بمصالحهم . وبالتالي ظهر المنهج الإنساني ، والذي يعد وسطاً بين المنهجين السابقين فمن ناحية ينظر إلى العمل على أنه "سلعة" يتوقف استخدامها على ما هو معروض منها وما هو مطلوب ، ومن ناحية أخرى فإنه يرى ألا يعامل العامل نفس معاملة عناصر الإنتاج المادية الأخرى .

وعلى ذلك أظهر هذا المنهج أن المعاملة الصحيحة للعاملين أمر قد يكون مربحاً للمنظمة ، باعتبار أن العمل ، ما هو إلا استثمار في حد ذاته وما دامت الإدارة مسئولة أمام أصحاب رأس المال من ناحية ، ومن ناحية أخرى عن تحقيق عائد مجز للعاملين ، فإنها أصبحت أكثر في ذلك مساس بالإنتاج كهدف لها ، وإنما يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بينهم وبين الإدارة .

ولقد ساهم هذا المنهج في إيجاد فئة من المتخصصين القادرين على الإشراف على وظيفة الأفراد والتي تستطيع تحقيق التعامل بين أهداف الإدارة وأهداف المنظمة من ناحية ، وبين أهداف العاملين من ناحية أخرى .

رابعاً : إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة:

يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في البناء التنظيمي ، حيث أنها ليست إدارة تنفيذية على الإطلاق كباقي وظائف المنظمة (الإنتاج - التسويق - التمويل) وليست استشارية على الإطلاق أيضاً ، ولهذا فهي تأخذ أحد الأشكال الآتية وفقاً لنوع التنظيم السائد .

١ - التنظيم التنازلي :

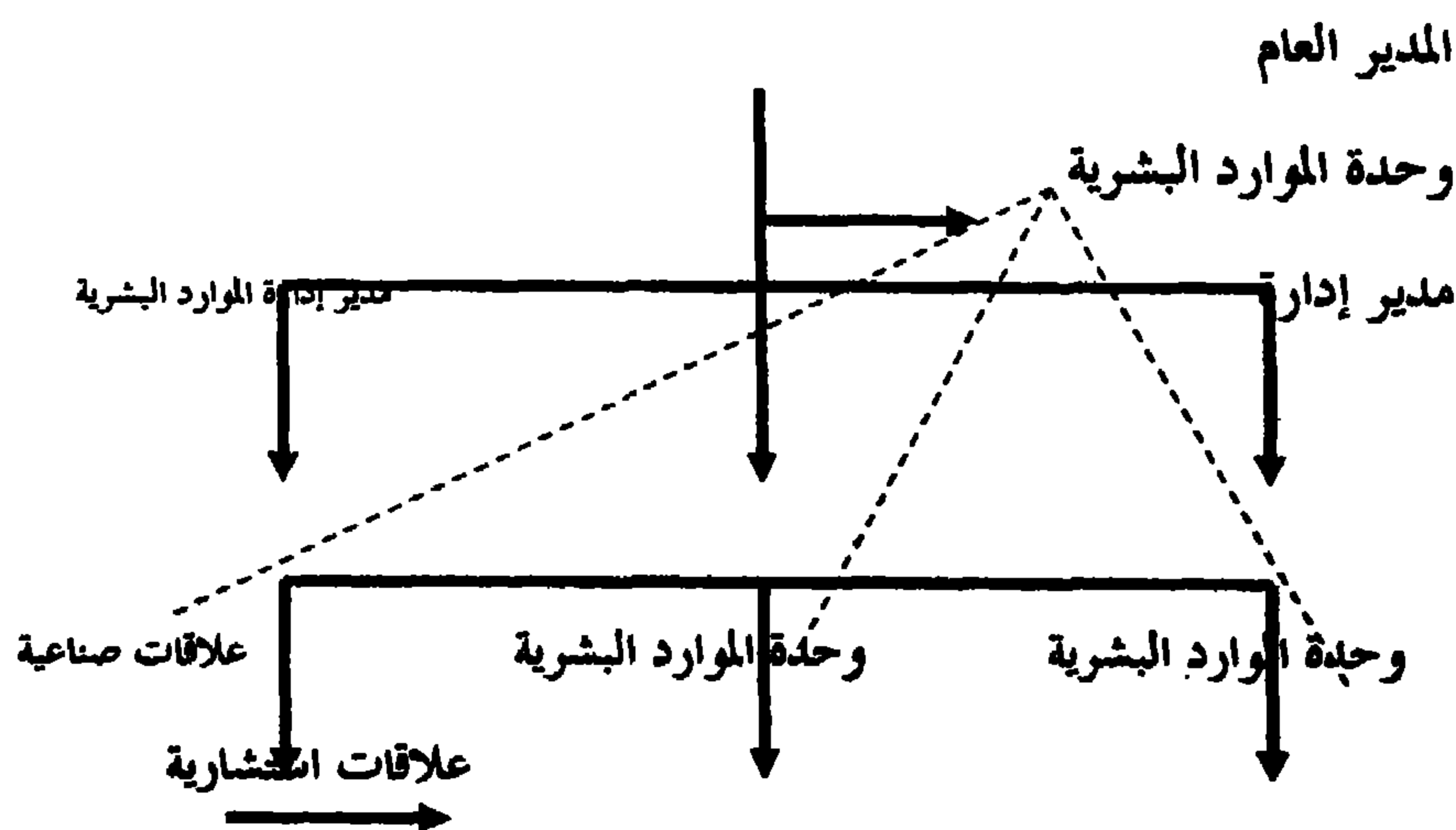
وفي هذا التنظيم تمتد السلطة من أعلى إلى أسفل ويتكون فيه إدارة البشرية وظيفية تنفيذية تمارس من خلال المديرين التنفيذيين ، حيث يكون كل منهم مستولا عن تدبر احتياجات إدارته من القوى العاملة ، وعن تدريبهم وأجورهم وغير ذلك ، وهذا يعني عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة في شئون الأفراد .

ب۔ تنظیم الاستشاری :

وهو الذي يجمع بين التنفيذيين والاستشاريين ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة استشارية تضم اخصائيين في مجالات إدارة الموارد البشرية وقد توجد في مستوى تنظيمي يسمح لها بخدمة كل المستويات الإدارية ، كما يتضح ذلك في الشكل التالي:

شكل يوضح موقع إدارة الموارد البشرية على الخريطة

التنظيمية للمؤسسة



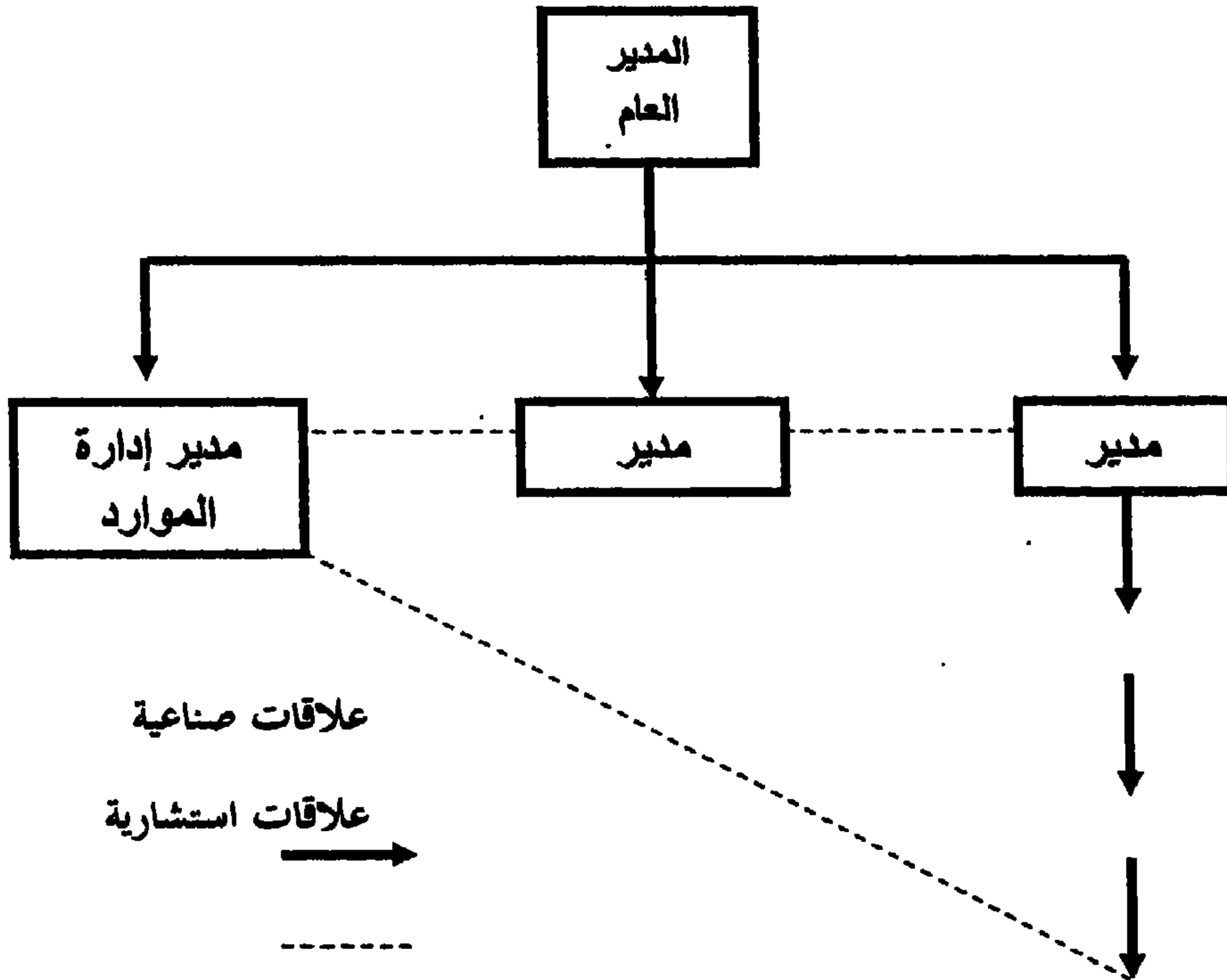
ج. التنظيم الوظيفي :

ويقوم على تقسيم العمل بين إدارة المنظمة وأقسامها ، وفيه يوضح الاستشاريون داخل
خط السلطة والمسئولية ، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تكون مسئولة أمام الإدارة العليا

للمنظمة ، ويكون لها في نفس الوقت سلطة وظيفية على بعض المستويات الإدارية كما يتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل يوضح سلطة وظيفة إدارة الموارد البشرية

داخل التنظيم الوظيفي بالمؤسسة



ويعاب على هذا التنظيم خضوع وحدات الأفراد الفرعية لإشراف المديرين التنفيذيين في الوقت الذي يخضعون فيه لسلطة مدير الإدارة المركزية .

وعموماً فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة تمارس وظائف تنفيذية تنحصر في توفير العمالة وتعويضها وتنميتها وصيانتها وفي الوقت نفسه تعتبر إدارة استشارية أي أنها بالنسبة للتنظيم الإداري الشامل للمنظمة تعتبر وحدة استشارية ومعاونة ولكنها داخليا تنقسم إلى إدارات وأقسام ووحدات يكون كل منها مسئولاً عن مجال من مجالات الأفراد أمام مدير الأفراد مسئولية وظيفية .

خامسا : أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الحيوية التي تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة والتي تتبلور في :

1- تحديد آليات أو أدوات تعزيز وتقوية التنسيق مع المنظمة مثل المستهلك الداخلي والمورد.

2- إيجاد المبادرات اللازمة لتقوية العمل والتنسيق بين الإدارة والعمال ، والتعاون مع النقابات العمالية والاجتماعية وغيرها من النقابات .

3- خلق وإيجاد الأهمية المناسبة للنظم وليس التركيز على الأفراد .

4- آليات زيادة وتوسيع مسئوليات الموظف .

5- خلق الفرص للموظفين للتعلم واستخدام المهارات التي تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية والواجبات الوظيفية أثناء تأدية العمليات والمهام .

6- خلق الأداء العالي لعمل الفريق .

7- إيجاد فرص التدريب والتعليم .

في حين يرى البعض أن مجموعة أهداف إدارة الموارد البشرية تتبلور في :

1- التخطيط .

2- التنظيم

3- التوجيه

4- الرقابة

5- امداد المنظمة بالموارد البشرية

6- التدريب والتنمية

7- مكافأة العاملين

8- تحقيق التكامل

9- تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين

10- إيجاد الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المؤسسة .

ينما يرى أحمد عبد الفتاح أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تنمية وتحقيق وتشكيل فريق عمل منتج ذو مهارة عالية.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب اتباع الخطوات التالية :

1- تعيين واختيار العاملين بالمؤسسات الاجتماعية وأيضاً الاخصائيين الاجتماعيين .

2- تحديد وتخصيص المهام المطلوبة من الوظيفة من أجل وضع الوصف الوظيفي المطلوب

3- وضع تصميم نماذج لتقييم الأداء .

4- نوعية وتدريب وتنمية مهارات فريق العمل .

5- الإشراف على الأداء .

6- التعامل مع مشكلات أداء العاملين .

7- تحديد الفروق الوظيفية والتدرج المهني .

سادساً : نطاق عمل إدارة الموارد البشرية ومهامها الوظيفية:

تنطوي إدارة الموارد البشرية عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة ، والتي تختلف لحد ما من مؤسسة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة .



وهذه النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة منظمة ، حيث يمكن النظر إلى هذه الوظيفة من الناحية الإجرائية على أنها الوظيفة التي تشمل عددا من النشاطات أو الوظائف الهامة والتي تبلور في :

- 1- التوظيف .
- 2- التعويض المادي .
- 3- التدريب .
- 4- التنمية الإدارية .
- 5- الصيانة
- 6- الخدمات الاجتماعية
- 7- بحوث الأفراد

وسوف نتناول هذه الوظائف الهامة بشي من التفصيل :

1- وظيفة التوظيف :

يعتبر التوظيف ، الوظيفة المنطقية الأولى التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل البداية في عملية توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة ، وهي تنطوي عمليا على عدد من الوظائف أو النشاطات الهامة الأخرى حتى يكون التوظيف مؤديا للهدف المرجو منه ، وهذه الوظائف هي :

- تحليل الوظائف وتوصيفها .
- تخطيط القوى العاملة .
- الاختيار والتعيين .

الخطوات أو المراحل الأساسية لعمليات التوظيف هي :

- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعياً وتوقيتاً
- دراسة مصادر القوى العاملة أو سوق العمل

- اختبار العاملين اللازمين .

تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة :

وحتى تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الخطوة ، فإنها تبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة المتاحة - إذا كانت المنظمة موجودة فعلاً - أو هيكل الوظائف المحددة أن كانت في مرحلة البداية - وتحليل الهيكل المتوقع أو المطلوب مستقبلاً ثم تحليل تركيب هذا الهيكل من حيث الأعداد والتنوعيات الموجودة والمطلوبة ، وهو ما يعرف بتخطيط القوى العاملة ، حيث تصل من خلال هذه التحليل إلى تحديد العدد المطلوب والمهارات أيضاً .

وتحليل الوظائف يعتبر البداية الموضوعية والعملية الأساسية التي تتيح للإدارة كثيراً من المعلومات عن الوظائف والمهارات والأفراد ، فهي تتكون من نشاطين أو عمليتين هما :

- توصيف الوظائف

- تحديد مواصفات الوظيفة .

ويؤدي توصيف الوظائف إلى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية ، ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة (مقياس الوظيفة) أي المقياس الذي يقاس عليها أداؤها ومدى تحقيقها لهدفها ، أما تحديد مواصفات الوظيفة فهو العملية التي ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها ، كالخبرة والتأهيل والتدريب ، وباقي المواصفات الشخصية الأخرى ، ومن حيث دقة الأبصار أو قوة البدن أو الأمانة ... إلخ ، ولذلك فهي تعتبر بمثابة (مقياس الموظف) أو المقياس الذي يقاس عليه مدى نجاح الاختبار للموظف .

أما تحديد الأعداد المطلوبة لشغل الوظائف نجد أنها معرفة بحجم العمل الخاص بالمنطقة عن الفترة المقبلة التي يخطط لها وترجمته في شكل الأعداد اللازمة لإنجازه ، لأن تخطيط القوة العاملة يتطلب تحليل :

- عبء العمل .

- قوة العمل .

دراسة مصادر القوة العاملة :

عندما تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجات المنظمة من القوة العاملة بالأعداد والنوعيات المناسبة، تكون الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف قد انتهت، وهنا تبدأ الخطوة الثانية، وهي الخاصة بكيفية جذب الأفراد أو استقطابهم للعمل بالمنظمة والتي ترتبط بدراسة جميع مصادر القوة العاملة وتنمية هذه المصادر.

وتنقسم مصادر القوة العاملة إلى قسمين:

– مصادر داخلية.

– مصادر خارجية.

وتعتمد المصادر الداخلية على توفر سجلات أو قوائم بالعاملين داخل المنظمة تتوفر فيها كل المعلومات عنهم ، كما وجد سياسية تشغيل أبناء العاملين وذويهم ومن لهم صلة بهم كمصدر خارجي وداخلي حيث يسهم ذلك في تحسين الاختيار لأن من يرشح قريباً له يكون كمن يتعهد بصلاحيته ، فضلاً عما في من إشباع تقدمه المنظمة للحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين . وهذا لا يعني الاستغناء عن المصادر الخارجية ، خصوصاً بالنسبة للوظائف الشاغرة في بداية السلم الوظيفي ، أو كما يطلق عليه أحياناً (درجات التعيين) ، وتعتمد المصادر الخارجية على عدة وسائل :

– الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوسائل المناسبة .

– الاتصال بمكاتب العمل والتوظيف العامة .

– الاتصال بمكاتب التوظيف الخاصة .

– الجامعات والمعاهد والمدارس .

– التوصيات الشخصية للعاملين الحاليين .

اختيار العاملين اللازمين : تحتاج عملية الاختيار الدقيق للعمالة إلى مهارات عالية من القائمين عليها ، تلافياً لما قد يترتب على الاختيار الخطأ ، وعموماً فإن وظيفة الاختيار تقوم على الخطوات التالية كخطوة رئيسية .

المقابلة الميدانية : والتي تهدف إلى استبعاد غير المستوفين لشروط شغل وظيفته من خلال مراجعة طلب التوظيف أو غيره حتى يقل عبء العمل المرتبط بعملية الاختيار .

تطيل طلب التوظيف : أو ما يطلق عليه أحيانا طلب الاستخدام أو الالتحاق بالمنظمة للتحقق من مدى مطابقة البيانات الواردة به لنوع المواصفات المطلوبة .

المقابلة الشخصية للمتقدمين : وهي وسيلة للاختبارات الشفوية من جهة وجمع المعلومات التي يراد الحصول عليها من المتقدمين من جهة أخرى .

وعند ذلك تكون عملية الاختيار قد انتهت ويتم تعيين الأفراد الجدد ولكن بصفة مبدئية ، تكون بمثابة فترة اختبار لهم تحددتها المنظمة ، ثم يتم التعيين النهائي بعد ذلك .

توجيه الاختبارات اللازمة : تعمل الاختبارات على التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين . وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طرق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف غمطية معينة . وقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات تشير إلى البعض منها فيما يلي :

1- اختبارات الذكاء : وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .

2- اختبارات القدرة : وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها .

3- اختبارات المهنة : وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة .

4- اختبارات الشخصية : وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله .

5- اختبارات الميل للعمل : والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه .

2- وظيفة التعويض المادي :

بعد الانتهاء من الاختبار والتعيين فإن على الإدارة أن تحدد لهم مقدار التعويض المادي المناسب والذي يجب دفعه لهم مقابل الجهود التي يقدمونها للمنظمة .

1- تقييم الوظائف :

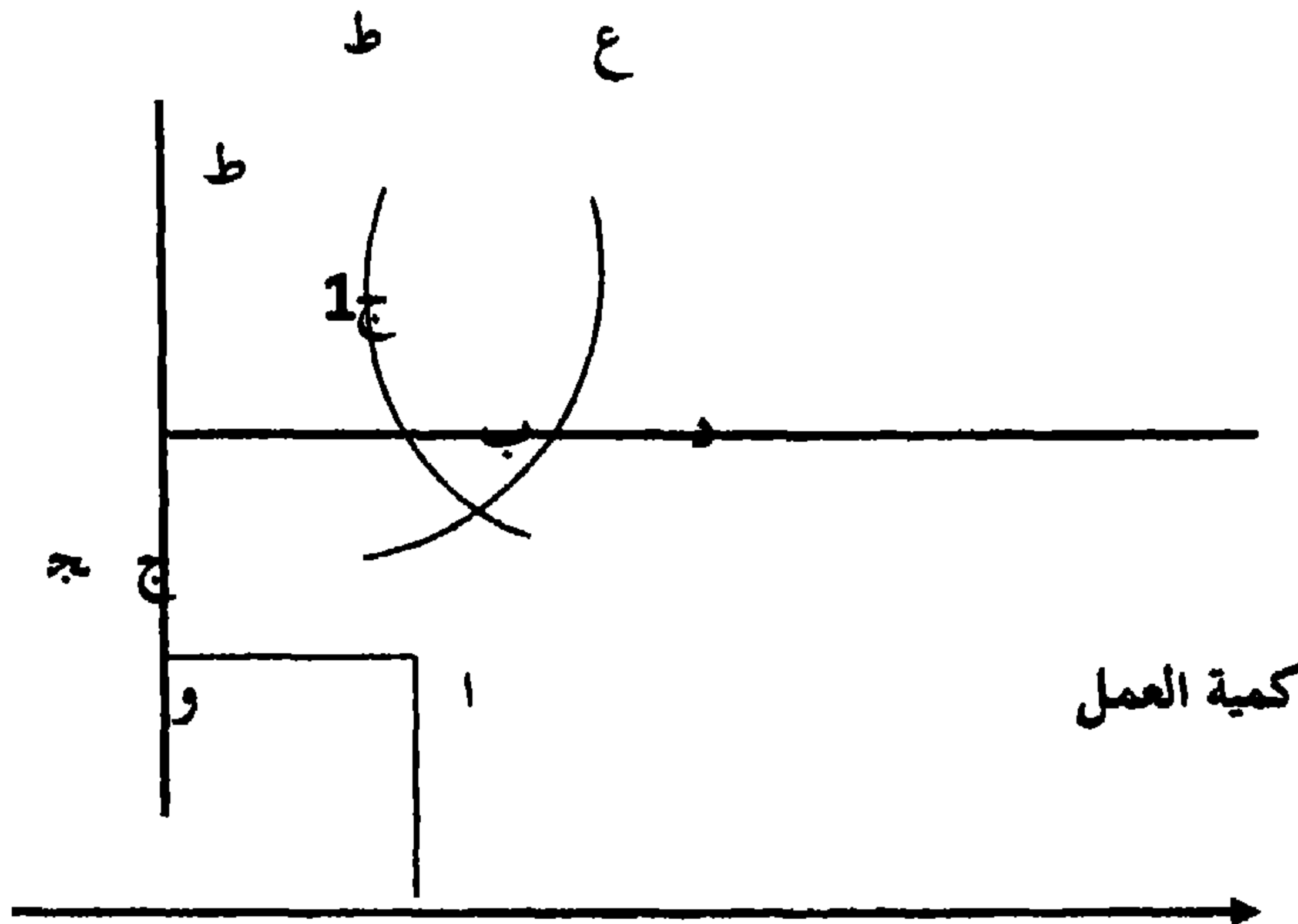
تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتعتمد هذه المقارنة على واجبات ومسئوليات ومطالب تأهيل (تعليم ، خبرة) ومقدار ما يبذل من جهد... إلخ .

2- الأجور والرواتب :

ومن القيود التي تؤثر على الإدارة والعاملين في هذا الصدد ، الظروف الاقتصادية والظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة ومستوى الأجر السائد في دول المنطقة .

كما أن الدولة قد تضع ما يسمى (الحد الأدنى للأجور) حفاظاً منها على ضمان مستوى معيشة معين لأفرادها

تحديد الحد الأدنى للأجور :



الشكل السابق يمثل سوق العمل في أحد أسواق العمل وقوى العرض والطلب لهذه الخدمات العمالية ستحدد أجر التوازن (ج) حيث يتم تبادل الكمية و (أ) من خدمة العمل .

فإذا قامت الحكومة بتحديد حد أدنى و (ج1) في هذه الحالة سيكون عدد الراغبين في الحصول على عمل عند هذا الأجر أكبر من عدد الذي يجدون وظائف أي أن كمية الخدمات العمالية المعروضة ستزيد عن كمية الخدمات المطلوبة وكمية الخدمات العمالية الزائدة (ب د) ستمثل بطالة إجبارية ولكن ليس معنى ذلك أن تحتم وضع حد أدنى للأجور ولأسباب اقتصادية بحته وليس لمجرد أسباب إنسانية واجتماعية .

كما يوجد أيضاً ما يسمى بالحد الأقصى للأجور وهو الحد الاقتصادي الذي لا تستطيع المنظمة أن تتجاوزه وألا تعرضت لمخاطر الخسارة والإفلاس .

وعموماً فإن الأمر يتطلب الإلمام بطرق تحديد الأجور بشكل موضوعي ، وهي طرق تقييم الوظائف ، باعتبارها الأساس الموضوعي في هذا الصدد ، حيث أن هذا التقييم ينطوي على عدة خطوات بصرف النظر عن الطريقة المتبعة ، وصفية كانت أو كمية ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

- حصر عدد الموظفين المراد تقييمها ثم تصنيفها وفقاً لطبيعتها ثم تجميع وظائف كل مجموعة ، فعلى سبيل المثال مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية ، ومجموعة الوظائف الكتابية وهكذا ، حيث لا يمكن الجمع بين وظائف أكثر من مجموعة في برنامج واحد للتقييم .

- تحليل الوظائف وتوصيفها ، بمعنى تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات المختصة بكل وظيفة وتحديد طبيعة العلاقات بين الوظائف

- اختيار عناصر التقييم ، والتي عادة ما تنصب على المؤهل والخبرة والمسئولية عن الأفراد الآخرين ، وعن الآلات والأموال وحجم الإشراف وكذلك ظروف العمل المادية المختلفة .

- إجراء استقصاء لجميع بيانات مستويات الأجور والرواتب السائدة بالنسبة للوظائف التي يصعب تحديد وقياس طبيعة عملها .

- تشكيل لجنة التقييم من المتخصصين في هذا المجال وبرئاسة مدير إدارة الأفراد عادة وكذلك مدير الإدارة بالمنظمة أو بعضهم كأعضاء في اللجنة .

- اختيار طريقة التقييم المناسبة وتجربتها ، وتقييم النتائج النهائية ، وتكرار المحاولة وصولاً إلى التقييم المناسب والذي يحقق التوازن الداخلي والخارجي ، أي تناسب الأجور مع طبيعة الوظائف ، ومع المرتبات والأجور السائدة خارج المنظمة.

نظم دفع الأجور :

يمكن التفرقة بين مجموعتين من نظم الدفع للأجور والرواتب وهما :

- الدفع على أساس الوقت أو الزمن .
- الدفع على أساس الإنتاج أو ما يسمى (القطعة المنتجة) .

ويمكن اعتماد الدفع على أساس الوقت في الحالات الآتية :

- صعوبة قياس إنتاج الفرد بوحدات كمية أو صعوبة تمييزه عن غيره .
- عدم إمكانية تحكم الفرد في الإنتاج
- عدم وضوح العلاقة بين جهد الفرد وبين الإنتاج .
- عند تكرار الأعطال .
- عند الاهتمام بالجودة أكثر من الكم .

ألا أن هناك احتمال أن تنخفض فعالية المنظمة في ظل هذا النظام وصعوبة أعباء الإشراف على الإدارة وصعوبة تقدير تكاليف العمل .

أما الدفع على أساس الإنتاج فيتم عن طريق ربط الأجر بمقدار ما يحققه الفرد من إنتاج وعادة ما يسمى هذا النظام (نظام الأجور التشجيعية) ، وقد يكون تحقيق أجر الفرد في ضوء عدد الوحدة المنتجة ، سواء على أساس أجر موحد للقطعة أو أجر متغير لها ، فيكون للقطعة سعران ، أحدهما سعر عادي والآخر تشجيعي لحفز الفرد على زيادة الإنتاج .

- ويمكن الاعتماد على الدفع على أساس الإنتاج في الحالات الآتية :
- إمكانية قياس الإنتاج أو الاهتمام بالكم أكثر من الجودة .
 - عدم فعالية الإشراف أو صعوبة متابعة الأداء الفردي من جانب المشرفين .
 - إلا أن هناك صعوبة في وضع المقاييس للإنتاج ، فضلاً عن عدم عدالته بالنسبة لمحدودي الدخل .

نظم الحوافز المادية :

يجب تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاج سواء مادياً أو معنوياً ، ويمكن القول أنه يجب أن تقوم تلك الحوافز على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :

- الوضوح والبساطة ، بمعنى أن تكون مفهومة من قبل جميع العاملين .
- العدالة والقبول من جميع العاملين .
- أخذ الظروف المحلية في الاعتبار وخصوصاً الجانب الاقتصادي والاجتماعي .
- المرونة بحيث يسمح بتعديلها وتطويرها أو حتى تغييرها إذا لزم الأمر .

وبصفة عامة فإن نظم الحوافز تنقسم إلى قسمين :

1- نظم الحوافز الفردية .

2- نظم الحوافز الجماعية .

أما الأشكال التي قد تكون عليها عملية الحفز وفقاً للنظام الذي تختاره المنظمة فهي متنوعة ومتباينة أيضاً فقد تكون شكلاً أو أكثر مما يلي :

- الحوافز النقدية التي تدفع للعاملين بصفة دورية ارتباطاً بالإنتاج كما ونوعاً أو بالوقت أو غير ذلك .

- صناديق الاقتراحات : والتي تتيح للعاملين باقتراح ما يروونه لزيادة الإنتاج أو تقليل التكاليف أو غير ذلك وتقوم المنظمة بدفع حافز نقدي وفقاً لما يسفر عنه الاقتراح من وفورات ، ويكون في شكل نسبة مئوية معينة ، وقد يكون فردياً أو جماعياً .

- الاشتراك في الأرباح ، بمعنى أن المنظمة تقدم للعاملين جزء من الأرباح المحققة ونسبة مئوية منها يتفق عليها .

- تمليك الأسهم ، حيث تلجأ بعض المنظمات أحيانا إلى توزيع بعض أسهمها على العاملين بنسبة معينة كحافز لهم على الأداء الجيد .

3- وظيفة التدريب :

التدريب :

1- تعريف واهداف التدريب : هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لأدائهم لأعمالهم بفعالية ، ومن هذا المفهوم فإنه يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلي :

- الأرتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي ، وهذا الهدف يرتبط بتحقيق سرعة الأداء ودقته وارتفاع الإنتاجية .
- إكساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وتقليل الجهود اللازمة .
- تطوير الخبرات والمهارات اللازمة للأفراد وتطوير الاتجاهات والسلوكيات بما يؤدي لإكتساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدي الى زيادة فعاليات الأداء وتقليل الجهود اللازمة.
- تحسين العلاقات بين العاملين على مختلف مستوياتهم .
- زيادة قدرة القائد على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الإدارية بما يتناسب والمواقف الإدارية والمشكلات المختلفة التي تواجهه .
- زيادة قدرات القائد على التحليل الموضوعي للمشكلات ورؤيتها مع الآثار المترتبة عليها ، سواء في وضعها الحالي أو احتمالاتها في المستقبل .
- زيادة قدرة المدير على اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر مناسبة : مع الأخذ في الاعتبار لردود الفعل المتوقعة لها .

2- ابعاد العملية التدريبية : تقوم العملية التدريبية مثلها في ذلك مثل أي

وظيفة منظمة - على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها ، والتخطيط للتدريب يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها بالإمكانية المتاحة ، ومن

ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأوليات ودرجة إلحاح الحاجات ، حيث تمثل الحاجة إلى التدريب والفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، وتتلور في المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التي يجب تزويد العاملين بها ، وفي التطبيق العلمي لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغير في اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم .

3- متابعة التدريب وتقويمه : وتعني المتابعة جمع البيانات عن مدى سير النشاط التدريبي في إطار الخطة الموضوعية وعن مدى كفاءة التنفيذ ، في حين يعني التقييم التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهدافه ، وقد يتناول التقييم العملية التدريبية من بدايتها إلى نهايتها ، فيبدأ بتقييم كيفية التعرف على الاحتياجات ورصد الإمكانيات ووضع الخطة والبرمجة الزمنية لها ، وقياس مدى النجاح في تصميم البرامج واختيار المدربين والوسائل التدريبية المساعدة ، ويجب تقييم الدارسين من حيث درجة إيمانهم بأهمية التدريب وفائدته لهم ولنظمتهم وللمجتمع بصفة عامة ، وأثر تعلمهم على الواقع ، فالتدريب يرفع من إنتاج المنظمة وإنتاج الإداريين وثقتهم في أنفسهم ورفع معنوياتهم ، وجودة الإنتاج وانخفاض معدلات الحوادث الصناعية وإصابة العمل ، والأقلال من درجة الإشراف وأعبائه واستقرار المنظمة .

4- وظيفة التنمية الإدارية :

التعريف :

قد يتصور البعض أن ما يطلق عليه (التدريب الإداري) هو نفسه المقصود بمصطلح (التنمية الإدارية) ولذلك نبادر فنقول أن المفهوم العلمي للتنمية الإدارية أوسع وأكثر عمقا من مفهوم التدريب الإداري ، حيث يمكن التفرقة بينهما :-

والتدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية في حين أن التنمية الإدارية تتعامل مع الاحتياجات المتوقعة ، كما أن التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محددة ، في حين أن التنمية الإدارية تتعامل مع متطلبات تنظيمية أو وظائف غير محددة .

التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي ، أما التنمية الإدارية فهي في جوهرها عبارة عن تكيف فردي :

وعلى ذلك فإن التنمية الإدارية تعتبر عملية منظمة للتطوير الإداري تمكن المديرين من الإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية وتطبيقها .

أساليب التنمية الإدارية :

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها في هذا المجال ، وهي تنقسم إلى مجموعتين ، وتتضمن أحدهما الأساليب المتبعة داخل المنظمة وتتضمن الأخرى الأساليب خارج المنظمة كما يلي:

التنمية داخل المنظمة : ومن أهم الأساليب في هذه المجموعة التوجيه أثناء العمل من خلال دراسة مواطن الضعف في الأداء وتحليلها ومساعدة المدير على تلافيها ، والتركيز على التثقيف المقصود والمخطط ومنها أيضا تبادل الوظائف بين الرؤساء وفقاً لخطّة محددة بغرض تنويع خبراتهم في المستوى التنظيمي ، ومنها أيضا إسناد المهام لنواب المديرين من خلال التفويض ، وطبيعي أن يكون لكل من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه التي تفرض إدارته بحذر حتى لا تتأثر كفاءة الأعمال .

التنمية خارج المنظمة : من أهم الأساليب في هذا الصدد برامج تدريب الإداريين التي تقدمها الجهات المختصة والمؤتمرات والندوات والمناظر وغيرها .

الترقية والترقيع : وهي الوظيفة الفرعية الثالثة للتنمية ، وهي التنمية المادية للعاملين في صورة ترقية ترقية إلى الوظائف الأعلى .

وبرنامج التقييم الجيد للأداء يتضمن ما يلي :

- تحديد من يتولون عملية التقييم بدقة .
- تحديد التوقيت المناسب لإجراء التقييم .
- تدريب المسئولين عن التقييم تدريباً جيداً لضمان موضوعيتهم .
- التأكد من أن المقياس المستخدم صادق وثابت ومفهوم من جانب من يطبق عليهم .

- ألا يعتبر نظام التقييم سيفاً على رقاب العاملين أو عقاب في حد ذاته بل وسيلة لتميتهم من خلال فتح مجالات الاتصال بين الرؤساء والمروؤسين وتدعيم الثقة فيما بينهم

5- وظيفة الصيانة :

تحتوي هذه الوظيفة الرئيسية من وظائف إدارة الأفراد الفرعية التي تتعلق بالحفاظ على فعالية قوة العمل بالمنظمة ، من حيث القدرة والرغبة في العمل ، على الصورة التي تحقق أهداف المنظمة وعلى الرغم من تغلغل هذه الوظيفة الرئيسية داخل الوظائف السابقة ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض الوظائف المرتبطة بها ، والتي تتخلص في المحافظة على قدرة العاملين بدنياً ، وخلق اتجاهات إيجابية لديهم وإجراء بحوث الأفراد اللازمة لتشخيص مشاكلهم وعلاجهم .

السلامة المهنية والامن الصناعي :

1- أهمية برنامج السلامة المهنية :

يجب على المنظمة مراعاة الجانب الصحي والنفسي للعاملين ، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرغبة في الحفاظ على القدرات الخاصة بالعاملين كمحاولة للإقلال من التكاليف أمر يؤدي إلى زيادتها بالضرورة ، لأن تعدد إصابات العمل وزيادة درجة خطورتها أمر ينطوي على تكلفة عالية تتمثل في :

- إتلاف الآلات والمواد المستخدمة .

- الأجور الإضافية التي تدفع للعاملين الذين يقومون بأعمال المصابين .

- أجور العمال المصابين أنفسهم ، سواء ما تفرضه نظم الدولة ولوائح المنظمة .

- تكاليف إجراء التحقيقات والبحث عن الأسباب وحفظ السجلات واعداد

التقارير.

- الخسارة الناشئة عن عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء .

- الخسارة الناشئة عن احتمال عدم إمكانية استبدال بعض العاملين بغيرهم .

- ضياع وقت القسم كله أثناء وقوع الحادث ، لالتفاف زملاء العامل حوله .

- الأثر النفسي على العاملين بعد إصابة زميلهم ، وعدم توازنهم نسبياً لفترة ما .

وترجع اسباب الحوادث إلى سببين :

اسباب فنية مباشرة : كالقصور العام داخل المصنع ، بمعنى عدم كفاية أسباب الحماية من الآلات أو قصور الآلات ذاتها أو من المواد المستخدمة أو من ظروف العمل والبيئة ككل أو من تنظيم العمل ذاته ، أسباب فنية غير مباشر : كعدم توفير الاشتراطات الصحية مثل : الضوضاء والإضاءة الغير مناسبة وسوء التهوية ... إلخ .

اسباب إنسانية : وهي التي تتعلق بكفاءة الأفراد ، مثل الإهمال وعدم القدرة على الإدارة وعدم التيقظ أثناء العمل والأوضاع الجسمانية غير المناسبة والاتجاهات غير السليمة .

2- برنامج الأمن الصناعي :

ويتطلب الأمر برنامج للأمن الصناعي بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من السلامة، ويمكن إجماله فيما يلي :

- الاختيار السليم للأفراد من حيث الصحة البدنية والعقلية والكشف الطبي الدوري.
- التقليل من أخطار المكنة والأخطار الناتجة عن ظروف العمل بالفحص الدوري.
- دراسة الحوادث وأسبابها والتخطيط لتلافيها .
- التوعية الوقائية للعاملين .
- تنظيم برنامج العلاقات الإنسانية متضمنة كيفية منع الحوادث وإظهار آثارها .
- تدريب العاملين على الطرق الفنية السليمة للإدارة .
- التخطيط السليم لأقسام المصنع عند إنشائه ، كذلك ترتيب الآلات والمعدات .
- استبعاد المستهدفين للحوادث .
- توفير الخدمات الاجتماعية والنفسية .

3- برنامج الصحة البدنية:

وكذلك لا بد من وضع برنامج متكامل للرعاية الصحية على أن يتضمن :

- أن تشمل السياسات الطبية برنامجاً للكشف عن أمراض المهنة وآثارها .
- توفير طاقم الأطباء المناسبين من ذوي الخبرة في الأمراض المهنية .
- تطبيق مبادئ علم الصحة الصناعية على العاملين .
- وضع تقارير دورية عن الحالة الصحية لكل فرد ، وإعداد بطاقة صحية لبيان تطور حالته .
- تجهيز عيادة طبية بكل المعدات والأدوات والأدوية اللازمة .

4- برنامج الصحة الذهنية :

- من الأمور الهامة التي يجب أن تقوم بها إدارة الأفراد في هذا الصدد ما يلي:
- تحديد مصادر الإجهاد الذهني والضغط والتوترات سواء كانت نفسية أم اجتماعية أم بسبب ظروف العمل .
 - تحديد وسائل انتقال الإجهاد .
 - تحديد العاملين المعرضين للإجهاد .
 - توفير سبل منع حدوث الإجهاد أو تقليله سواء كان بدنياً أو ذهنياً .
 - توفير الطب النفسي الكافي لعلاج القلق النفسي والوقاية من أسبابه .
 - إيجاد نوع من التعاون بين المنظمة وبين الهيئات المتخصصة في الطب النفسي وخارجها .

6- الخدمات الاجتماعية:

وحق تستطيع المنظمة خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة عموماً وعملهم بصفة خاصة فإن على إدارة الأفراد العمل المستمر على القيام بكافة برامج الخدمات التي قدم العاملين من ناحية وتعود على المنظمة بالنفع من ناحية أخرى .

وتستهدف هذه البرامج ما يلي :

- المعاونة على رفع مستوى معيشة العاملين صحياً واجتماعياً ومادياً وثقافياً .
- التعامل مع مجتمع العمل وزيادة درجة الانتماء للمنظمة .

- توفير أسباب الحماية والأمن للعاملين في حياتهم وأرزاقهم في حالات المرض والشيخوخة والعجز والبطالة والإصابة .

- تنمية قدرات الأفراد فنياً وفكرياً وتوسيع مداركهم لحل مشكلاتهم النفسية .

وتنقسم هذه البرامج إلى قسمين :

برامج اقتصادية : وتمثل في التعويضات المادية ، والمعاشات ، والتأمينات ، وخدمات الصحة والحوادث واتحادات الائتمان ، في صورة اتفاق الأفراد على وضع أموالهم في خدمة بعضهم البعض .

برامج ترفيهية : مثل البرامج الرياضية والحفلات الاجتماعية ... إلخ ، وكل ما يؤدي إلى تحسين الاتجاهات وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين والإدارة .

التسهيلات الخدمية : وتمثل في الإسكان والمطاعم والخدمات الطبية ومراكز البيع الخاصة بالمنظمة ، والخصم على المشتريات والاستشارات القانونية وخدمات التعليم للأبناء والمكتبات ... إلخ .

7- بحوث الأفراد:

وفي هذا الصدد فإن على إدارة الأفراد أن تنهج سياسة واضحة ومعلنة ، ومنظمة للبحوث الاستطلاعية والإجرائية داخل المنظمة ، حتى يمكن توقع المشكلات قبل حدوثها ، والعمل على حلها ، وحتى يمكن أيضاً إيجاد حلول علمية وعملية لبعض المشكلات القائمة بالفعل في أي مجال من مجالات إدارة الأفراد ووظائفها .

سابعاً : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية (مشكلات وظول)

أن إدارة الموارد البشرية عنصر أساس في نجاح المؤسسات الاجتماعية والخيرية لأنها تضطلع بعدد من الوظائف المهمة كاختيار العاملين وتعيينهم وتأهيلهم وتدريبهم ، وتحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والجزاءات وتحديد الوظيفة من حيث توصيفها وتصنيفها ، وأي خلل في أي وظيفة سيؤثر على المؤسسة ، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك

خلل في اختيار العاملين ككونهم غير مؤهلين سيؤدي إلى سوء الخدمات المقدمة ، وإساءة سمعة المؤسسة ، وسوء استخدام الموارد المالية للمؤسسة ، وعدم رضى المستفيدين إلى غير ذلك . أن أهمية دور إدارة الموارد البشرية تتزايد في المؤسسات الاجتماعية لأن طبيعة عمل تلك المؤسسات تعتمد على الجانب الإنساني وتقوم على العلاقات الإنسانية ، فالمؤسسات تهدف إلى تقديم خدمات لعلاج المشكلات وإشباع الاحتياجات ، والمستفيدين من المؤسسات الاجتماعية ، وهم الأفراد ، هم الوسيلة والغاية وهم المدخلات والمخرجات وبالتالي فإدارة الموارد البشرية بمستوياتها الإداري والتنفيذي هي الأساس في مدى جودة الخدمات المقدمة .

ولكن يوجد عدد من المشكلات المتصلة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية مثل قلة الاهتمام بجوانب مهمة متصلة بالمؤسسات الاجتماعية والخيرية مثل ما يتصل باختيار العاملين والتأهيل والتدريب والحوافز ، بالرغم من أهمية تلك الجوانب في تطوير العمل وإيجاد روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بل والاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة المالية . وتكمن المشكلة في أن الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية لا يهتم بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاجتماعية والخيرية في العادة تقدم خدماتها للفئات الأقل حظا في المجتمع أو الذين لا يتماشون مع النمط السائد في المجتمع وبالتالي الاهتمام بهذه الفئات قليل وهذا ينعكس على عمل المؤسسات التي تقدم خدماتها لتلك الفئات .

ومن المشكلات الأخرى ، مشكلة الافتقار إلى المناخ التنظيمي في بعض المؤسسات الاجتماعية والخيرية والذي يتصل بغياب أنظمة تتصل بالتوصيف الوظيفي والتصنيف وما يتصل بحقوق وواجبات العاملين مما جعل العمل يعتمد على الارتجائية والمبادرات الفردية والعلاقات الشخصية . ومن المشكلات أيضا نقص الكفاءة الإدارية التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات الاجتماعية والخيرية ، مما أدى إلى قولة العمل في المؤسسات الاجتماعية والخيرية وفق أطر ملزمة وإجراءات معينة قد تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات العامة لكنها معيقة للعمل الاجتماعي ، فالأسلوب الإداري في المؤسسات

الاجتماعية الخيرية تأثر بالأسلوب الإداري في المؤسسات العامة ، وقد يكون نتيجة لأن كثيرا من المسؤولين والعاملين في المؤسسات الاجتماعية والخيرية هم موظفون في مؤسسات عامة ويعملون خارج وقت الدوام في المؤسسات الاجتماعية والخيرية أو موظفون سابقون تقاعدوا من عملهم في المؤسسات العامة فنقلوا معهم الأنماط الإدارية السائدة في تلك المؤسسات التي تتصف بالبيروقراطية والجمهود والتقليدية إلى مؤسساتهم الجديدة .

الطول للتغلب على ما يواجه المؤسسات الاجتماعية والخيرية في إدارة الموارد البشرية من مشكلات :

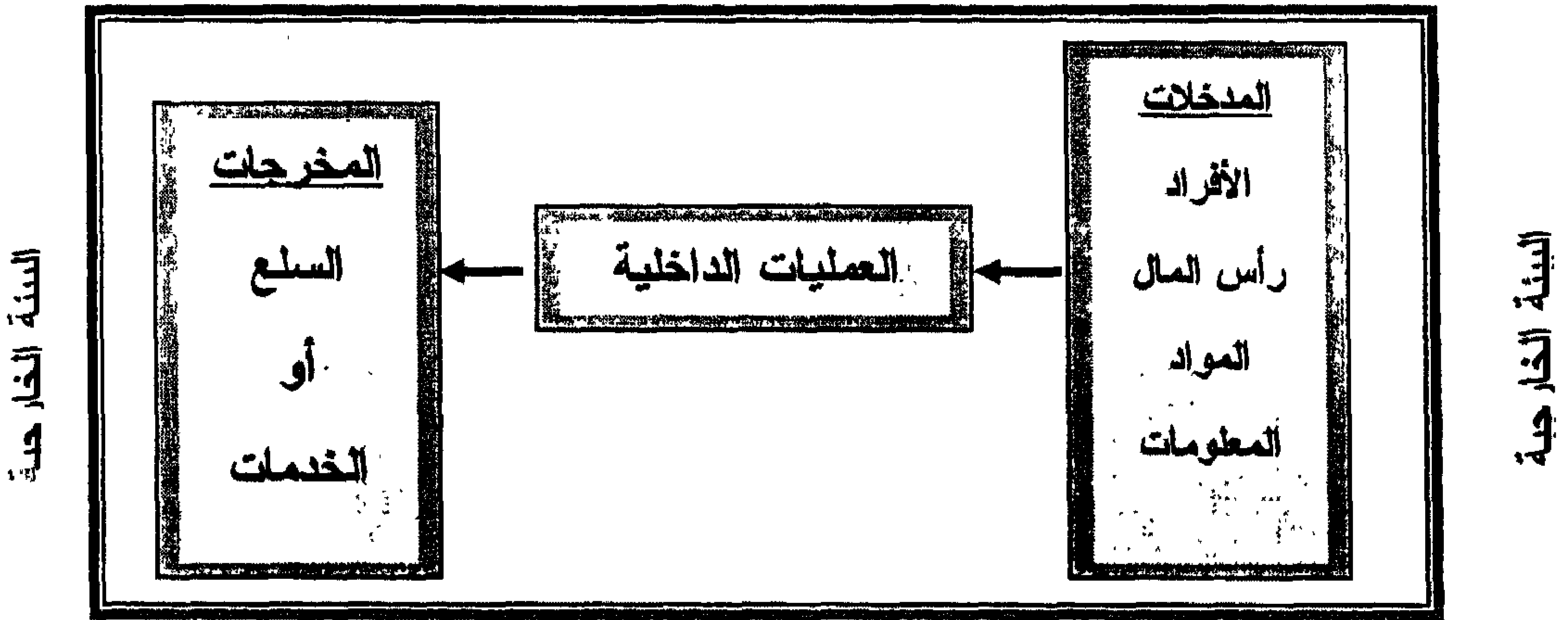
ومن الحلول التي نقدها هي تطوير إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات الاجتماعية نظرا لطبيعة العمل الاجتماعي والصعوبات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية والاشخيرة ولاختلاف إدارة المؤسسات الاجتماعية عن إدارة المؤسسات الأخرى فهناك حاجة لإيجاد نوعية من المسؤولين في إدارة المؤسسات الاجتماعية والخيرية وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية متخصصين في المجال الاجتماعي ولديهم الكفاءة والقدرة الإدارية بالإضافة إلى الحكمة والحنكة ما يجعلهم قادرين على التعامل الفاعل مع مختلف شرائح العاملين في المؤسسة وقادرين على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب وقادرين على التعامل مع الظروف والمستجدات ، كما أن المؤسسات الاجتماعية والخيرية عليها أن تعمل لتهيئة الظروف المناسبة لتكون تلك المؤسسات جاذبة لأفضل العناصر البشرية ، ومن ذلك نذكر (تطوير الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية - التقييم المستمر للعاملين المبني على الجدارة والكفاءة وليس على المعرفة والعلاقات الشخصية - تقديم الحوافز والمكافآت للمميزين والمبدعين - تطوير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال حسن اختيار العاملين وتأهيلهم وتدريبهم - السعي لتحقيق رضى العاملين ، حيث توجد علاقة إيجابية بين رضى العاملين وجودة أدائهم - العمل على الاحتفاظ واستمرارية العاملين ذوي الكفاءة في المؤسسة حتى يحدث تسرب للعاملين - الاهتمام بالخدمات السائدة للعاملين كالتأمين الطبي - تقديم خدمات تعين العاملين على الأداء الأفضل مثل تقديم استشارات اجتماعية للعاملين عند الحاجة وتوفير التأمينات الاجتماعية الجيدة وخدمات ما بعد التقاعد .

الفصل السابع عشر

إدارة البيئة الخارجية للمنظمة

لا تعمل المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أنواعها بمعزل عن الظروف المحيطة بها والتغيرات التي تحدث خارج حدودها فوفقاً لمفهوم النظم المفتوحة تتعامل المنظمة مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مادية ، ومالية وبشرية (مدخلات) كما أن ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات يستهلك بواسطة عناصر بيئية من مستهلكين وعملاء ، ... وغيرهم . كما تحصل المنظمة أيضاً من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبولها أو عدم قبولها لما تقدمه لها المنظمة من مخرجات ، يتم بناء على هذه المعلومات إجراء التعديلات والتغيرات المناسبة في مدخلات المنظمة وعملياتها الداخلية لما يؤدي إلى تقديم مخرجات تتفق مع احتياجات البيئة الخارجية . وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية :

البيئة الخارجية



أولاً : ماهية البيئة الخارجية للمنظمة ومكوناتها :

تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمات وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها .

ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف البيئة الخارجية للمنظمة فهناك من يراها على أنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها . بينما يراها الآخرون هي التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع الخارجية للعوامل والمتغيرات العامة كالظروف أو المناخ السياسي والأمني أو البيئي المحدد من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية وحجمها ومكانتها داخل الدولة .

فضلا عن أنها هي التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشرة الخارجية هي مجموعة العوامل والمتغيرات (وشدة التضييق عليها المنظمات ، ومن أمثلة تلك العوامل) (التركيز على نشاط المنظمة) كما يعرفها البعض على أنها :

- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة .

- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة الأخرى بالمجتمع .

- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل .

وهو نظام مفتوح فيه حدود بين منظمة ومنظمة عوامل محيطة يصعب حصرها وبعضها يؤثر والبعض لا يؤثر في المنظمة . "عرفها روبرت" جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة . وبينما "عرفها روبرت مايلز" خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة . الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية كما عرفها الكاتبان وورن وفوغ تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات السيطرة المباشرة للإدارة والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق المنظمة)).

بينما يراها البعض هي :

• البيئة الجزئية داخل المنظمة ومكوناتها العاملين والموارد والسياسات والخدمات .

• البيئة الوسطية تربط المنظمة بالبيئة الخارجية الموردين والوكلاء .

• البيئة الكلية نظام ثقافي ونظام سياسي و ... إلخ .

بينما يرى آخرون أن البيئة الخارجية هي التي تتكون من ثمانية عناصر كما يلي :

- 1- النظام الثقافي ويشمل القيم الاجتماعية والاعتقادات والمؤسسات .
 - 2- النظام السياسي ويتكون من القوانين والأنظمة والأحزاب السياسية والخدمات الحكومية .
 - 3- النظام الاقتصادي ويعني توفر الموارد وطرق توزيعها وآليات التسعير والتشريعات الاقتصادية .
 - 4- النظام التنافسي ويعني المنافسة المحلية والعالمية .
 - 5- النظام التقني ويشمل فنون الإنتاج والتوزيع والتطور الصناعي .
 - 6- نظام القوى العاملة وتعني توفر الموارد البشرية الماهرة وتدريبهم .
 - 7- نظام المستهلكين أي القوة الشرائية .
 - 8- نظام البيئة المادية ويشمل المناخ وتوفر الموارد الطبيعية وخصائص الأرض
- تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة .

تنقسم البيئة التي تعمل فيها المنظمة بالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشآت معا والمتغيرات و المجموعة الأولى تتمثل في المتغيرات على المستوى القومي إلى ثلاث مجموعات رئيسية من في متغيرات تشغيلية خاصة بكل كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أم المجموعة الثانية فتمثل أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية

والمستهلكين وتجار منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل ومن المجموعة الثالثة فتمثل البيئة الداخلية التجزئة ، أما المطلب الثاني : عوامل البيئة الخارجية .

يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى قسمين بيئة خارجية جزئية وبيئة خارجية كلية :

1- عوامل البيئة الخارجية الجزئية :

تتكون أساسا من العناصر الآتية :

- **العملاء :** فيجب على المنظمة معرفة حاجاتهم قصد الوفاء بها .
- **الموردين :** أي موردو المواد الأولية ، فالتغيرات المرتبطة بهم تؤثر على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة
- **الزمان المناسب وتسهيل الوسطاء :** لهم قدرات تسويقية ولهم المقدرة على توفير السلع في المكان
- **الوسطاء :** وسطاء التجارة ، الشركات المتخصصة بتنظيم حركة الإجراءات بأقل التكاليف ، وهناك ثلاث أنواع من (النقل) ، وكالات تقديم الخدمات التسويقية (وكالات الإعلان والدعاية السلع) التخزين ، .
- **مؤسسات الإقراض المالي والقامين :** كالبنوك التي تقوم بالتمويل والتأمين من المخاطر
- **المنظمات للحصول على الموارد المنافسين :** هناك نوعين من المنافسة ، المنافسة الغير مباشرة التي تنتج نفس المنتجات أو الخدمات المتاحة والمنافسة المباشرة وتكون بين المالي الأخرى ذات الصلة بالشركة منها الأوساط المالية حيث تؤثر على مركز المنظمات والجهات الشركة في الصحف عن طرق تسليط الضوء للشركة ، والمؤسسات الإعلامية التي تقوم بالتعليقات حول نشاط مجموعات التأثير الشعبية كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك عليها وعلى منتجاتها .

2- عوامل البيئة الخارجية الكلية :

وتتكون مما يلي :

من دورات العمال (العوامل الاقتصادية : تعتبر البيئة الاقتصادية مركبة ومعقدة وتعكس مراحل مدير المؤسسة موقف الاقتصاد المحلي والعالمي من التدهور ، الكساد ، الانتعاش ، الركود) فيجب أن يعرف العوامل الضريبية ، والاقتصادية التي تضم كل من المنافسة ، والاحتكار ، الطلب والعرض ، السياسية دورات الأعمال ، والبيئة المؤسسة مصادر الدخل القومي ، فكل هذه العناصر تؤثر على تطوير نشاط.

فالمصلحة القومية للبلاد عند اتخاذ القرارات داخل (العوامل الاجتماعية تؤكد الحكومة وبصفة دورية أهمية الأسعار والأعمال من منطلق المسؤولية الاجتماعية لتوفير السلع المناسبة بالكميات والمؤسسة) وتعمل منشآت اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات المواصفات والجودة الأزمة لرفع مستوى المعيشة وأصبحت الشركات الجوية والصوتية والمائية والقيم والعادات والتقاليد القرارات داخل المؤسسة بالتركيب الاجتماعي في الدولة والطبقات الاجتماعية وتتأثر النظام الاجتماعي السائد في القطر والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير ومنه فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات على أداء المؤسسة مباشر.

والعناصر التي تتألف منها البيئة الخارجية للمنظمة أو المشروع (العوامل التكنولوجية) أهم المؤثرات للمجتمع ولها دورا هاما في ظهور منتجات جديدة ، ويؤدي الإبداع والابتكار إلى التقدم حيث أنها تشكل الاقتصاد القومي .

وأیضا العوامل الطبيعية النقص في الموارد ، ارتفاع أسعار الطاقة ، التلوث البيئي.

والعوامل الثقافية : وهي نظم العادات والتقاليد والقيم والدين.

فضلا عن التشريعات والعوامل السياسية والقانونية : فنشاط المؤسسات تحكمها قوانين وتشريعات اختلافها من سلعة إلى أخرى ، فهناك تشريعات متعلقة بالمنافسة ومن سوق لآخر ومن منطقة إلى أخرى بجانب الأسعار .

إلى زيادة الطلب مثلا ، وزيادة العوامل الديمغرافية وبما أن السوق يتشكل من السكان فإن زيادة السكان تؤدي الخاصة ويمكن اعتبارها فرضا أمام المنظمة وانخفاض الوفيات عدد المواليد تؤدي إلى زيادة لبعض السلع وزيادة الشيوخ تؤدي إلى زيادة سلع معينة كالأدوية فضلا عن يرى آخرون أن تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة ، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التشغيلية للمنظمة .

حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية ، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والمستهلكين والمنظمات الحكومية والموردين والتقنيات المهنية والعمالية.

وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها ، والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها وهي تشمل المتغيرات التالية :

1- المتغيرات الاقتصادية : تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسة المالية والتقديرية للدولة ووضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل على السكان ودورات الأعمال ... إلخ.

2- المتغيرات الاجتماعية : تتكون من المتغيرات السكانية ومستوى التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسئولية الاجتماعية للمنظمات و... إلخ ، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع .

3- المتغيرات الثقافية : تتكون من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع ، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع .

4- المتغيرات الفنية : التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر ولا شك على المنظمة من حيث الطلب على منتجات وخدمات المنظمة والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية بها وجودة المخرجات النهائية و ... إلخ .

5- المتغيرات السياسية والقانونية : لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو الحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية .

وهي تتصف حاليا بعدة صفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وخلافه والقوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين منح التسهيلات والقروض والإعفاءات و ... إلخ .

6- متغيرات البيئة الطبيعية : تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة و ... إلخ .

7- المتغيرات الدولية : أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معا، وبصفة عامة فإن العوامل الدولية تشمل على كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة حضارات الدول (من حيث الاتجاهات والدوافع والاعتقادات وخلافه) و ... إلخ .

والبيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة وبطريقة مباشرة ، وهي تتكون من عدة متغيرات هي :

1- المنافسون: جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد ، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التموينية والموارد الطبيعية والموارد البشرية .

2- الموردين : تعتمد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين ، لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة الاسمرار في توافرها.

3- العملاء (الفئات المستهدفة) :

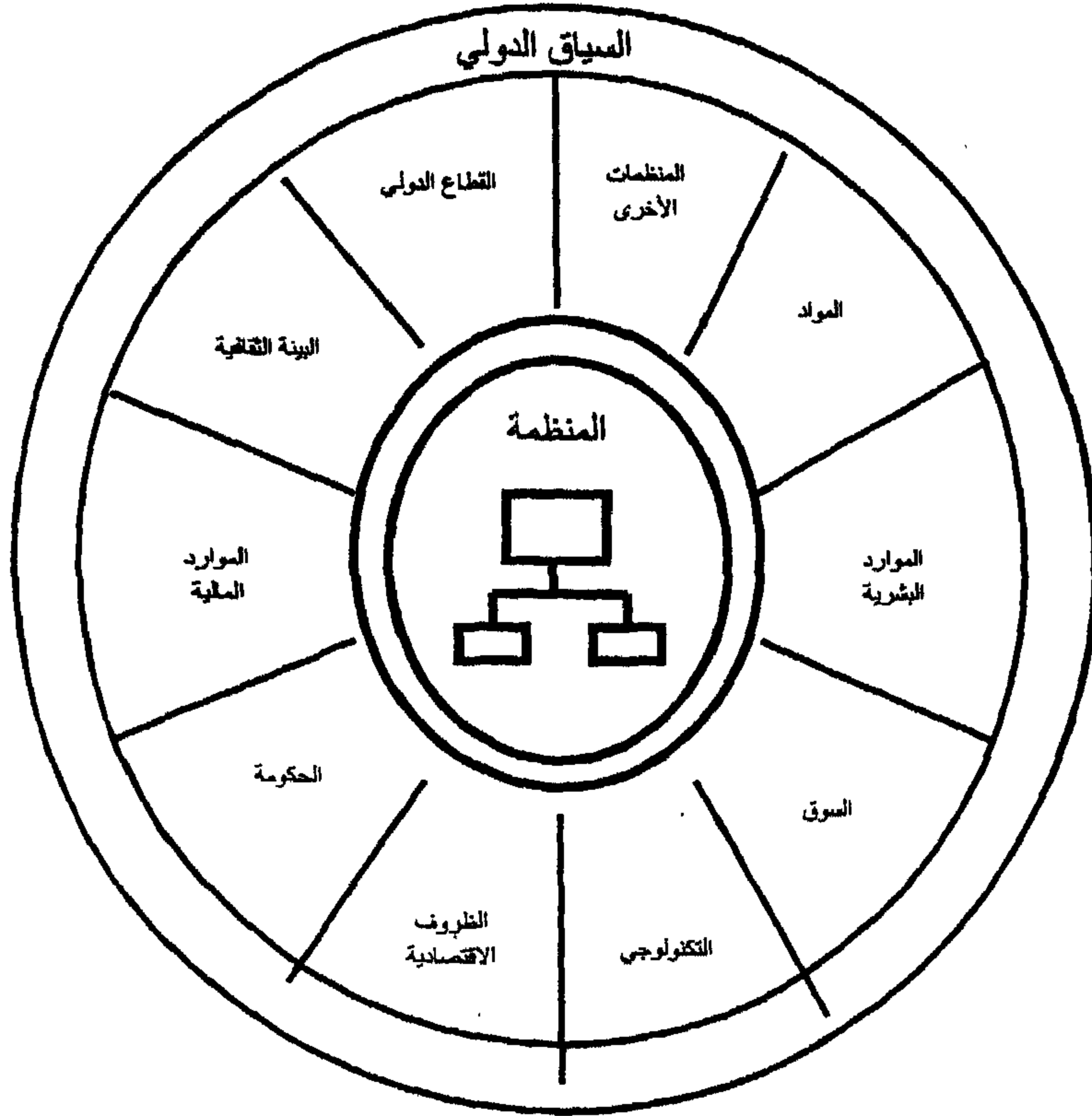
قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات العملاء ، لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد منهم العملاء المحتملون لها وما هي احتياجاتهم فهم المستخدمين لإنتاج وخدمات المنظمة ولهم تأثير وأهمية كبيرة على استراتيجية المنظمة ونتائج أعمالها ومدى استمرارها ونموها .

4- الوكالات الحكومية : بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال وكذلك فهي تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو قد تعمل كمنافس لبعض المنظمات .

5- النقابات المهنية والعمالية : من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه .

ومن العرض السابق نرى أن البيئة الخارجية للمنظمة تعني كل المتغيرات والعوامل البئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف ونشاط المنظمة وتؤثر سلباً وإيجاباً على فاعلية المنظمة والمكونة من عناصر كثيرة منها العملاء والاتحادات والنقابات العمالية والمهنية والجمعيات والمنافسين وجماعات الضغط العامة والجهات الحكومية وغير الحكومية .

والشكل التالي يوضح مكونات البيئة الخارجية للمنظمات



ثانيا : خصائص البيئة الخارجية :

ميز كندويلا Khandwalla بين خمسة خصائص للبيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير ملحوظ على عمليات تصميم المنظمات وهي : الاضطراب **Turbulence** ، والعدوانية **Hostility** ، والتنوع **Diversity** ، والتعقد الفني **Technical Complexity** ، والتقييد **Restrictive ness** ، وفيما يلي توضيح مختصر لمضمون هذه الخصائص .

1- الاضطرابات البيئية : وتشير إلى وجود تغيرات وتقلبات غير متوقعة في البيئة الخارجية للمنظمات ، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها أو حساب احتمالات حدوثها . وقد ترجع هذه التقلبات إلى التطور السريع في التكنولوجي المرتبط بالصناعة كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات والحاسبات الآلية . كما قد ترجع التقلبات إلى حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ، أو إلى عدم

استقرار الظروف السياسية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع ، وبالتالي فإن البيئة المضطربة هي البيئة التي تتصف بعدم الثبات والاستقرار وأيضا عدم التأكد .

2- العدوانية البيئية : وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغط والإحباطات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية . وقد ترجع العدوانية الى وجود منافسة سعرية شديدة بين المنظمات مما قد يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق وقد ترجع العدوانية البيئية أيضاً إلى التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر على حياة المنظمات بشكل مباشر مثل قوانين التأميم والضرائب والحركات العمالية القوية. فالبيئة التي واجهتها المنظمات الخاصة في مصر خلال فترة التحول الاشتراكي وتأميم الشركات والمصالح الأجنبية كانت تتصف بدرجة عالية من العدوانية .

3- التنوع البيئي : ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة . فالمنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها إلى تنويع مخرجاتها ، فكلما تعاملت المنظمة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي . فمثلا درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر أكبر من تلك التي تواجهها منظمات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية .

4- التقيد الفني : تعتبر البيئة معقدة فنياً إذا كانت المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية فيها على درجة عالية من الرقي الفني . فالمنظمات التي تعمل في مجالات تتميز بالتطور السريع مثل الإلكترونيات والفضاء ، والكيمائيات وغيرها ، والمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا كثيف رأس المال غالباً ما تحتاج الى خبرات فنية لصنع القرارات الاستثمارية والاستراتيجية ، ومثل هذه المنظمات تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من التعقد الفني .

5- التقيد البيئي : وتعتبر البيئة مقيدة عندما تضطر المنظمة للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية . ومن أمثلة ذلك قوانين تسعير

المنتجات وقوانين العمالة التي تمنع فصل العاملين أو إنهاء خدمتهم ، وكذلك تدخل الدولة في تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية أو تحديد حصص الشركات من المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية إلخ .

ومن أهم الخصائص البيئية التي لاقت اهتمام الباحثين هي خاصية عدم التأكد البيئي (Enmvironmental Uncertainty) . ولقد أشار لورنس ولورش Lawrence and Lorsch إلى أهمية تحديد درجة عدم التأكد البيئي عند تصميم المنظمات . ويشير عدم التأكد البيئي إلى عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية ، كما أنهم يواجهون صعوبة في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية . وغالباً ما يؤدي عدم التأكد البيئي إلى زيادة مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة تجاه التغيرات البيئية .

ويمكن قياس عدم التأكد البيئي من خلال بعدين : البعد الأول هو درجة التعقد البيئي، ويشير التعقد البيئي إلى مدى تعدد العناصر الخارجية التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة ، أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية التي لها احتياجات متماثلة فهي تعمل في بيئة بسيطة .

البعد الثاني هو درجة عدم الاستقرار البيئي . ويشير عدم الاستقرار إلى التغير في أطراف التعامل الخارجية ، فالبيئة المستقرة (السكينة) هي التي تظل كما هي بدون تغير خلال فترة زمنية معينة . أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فهي تلك التي تتغير عناصرها باستمرار أو يتغير احتياجات واهتمامات المتعاملين فيها بشكل مستمر .

ووفقاً لبعد التعقد وعدم الاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من عدم التأكد البيئي والجول التالي يوضح درجات عدم التأكد البيئي :

درجة عدم الاستقرار البيئي	عدم تأكد متوسط - منخفض		عدم تأكد منخفض	
	-	عدد كبير من العناصر البيئية	-	عدد قليل من العناصر البيئية ثابتة
	-	معدل تغير منخفض	-	معدل تغير منخفض
	مثال : الجامعات وشركات التأمين		مثال : مصلحة الأحوال الشخصية	
درجة عدم الاستقرار البيئي	عدم تأكد مرتفع		عدم تأكد متوسط - مرتفع	
	-	عدد كبير من العناصر البيئية	-	عدد قليل من العناصر البيئية
	-	معدل تغير مرتفع	-	معدل تغير مرتفع
	مثال : صناعة الاتصالات والالكترونيات		مثال : صناعة الملابس الجاهزة و لعب الأطفال	

بسيطة

معقدة

درجة التعقد البيئي

فالبيئة البسيطة - الثابتة تتصف بعدم تأكد منخفض ، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة ، كما أن هذه العناصر تميل إلى الثبات خلال فترة زمنية معينة . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالبساطة والثبات محطات البترين . فهي يصل إليها البترين وفقاً لجداول محددة ، كما أن الطلب عليها لا يتغير بشكل جوهري من فترة لأخرى ، فضلاً عن ذلك لا يوجد تنوع فيما تقدمه من منتجات وخدمات ، كما أن أي تغيرات في ظروفها يمكن توقعها بناءً على الخبرات السابقة .

أما بيئة المعقدة - الثابتة فتتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد الذي يرجع في هذه الحالة إلى التعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية ورغم أن هذه العناصر قد تتغير بمرور الزمن إلا أن هذا التغير غالباً ما يحدث بشكل تدريجي ومتوقع . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وثابتة : الجامعات وشركات التأمين فالجامعات تتعامل مع العديد من العناصر في البيئة الخارجية من موردي التجهيزات والأجهزة والمعامل ، ودور النشر ، والعديد من الجهات المهنية والرسومية ، والخريجين ، وأولياء الأمور ، واللوائح والقوانين الحكومية ، والمنظمات العاملة في المجتمع المحيط بها ، والعديد من الجهات الدولية والمحلية ، فضلاً عن ذلك يوجد تنوع في اهتمامات هذه الجهات المختلفة ، إلا أن التغير في هذه

الاهتمامات من فترة لأخرى يمكن توقعه والتنبؤ به ، كما أنه قد يعتبر محدودا جدا بالنسبة لبعض العناصر .

البيئة البسيطة - المتغيرة وهي تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد تميل إلى الارتفاع النسبي . ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ، ورغم ذلك فإن سلوك هذه العناصر لا يمكن التنبؤ به وقد تأخذ ردود أفعال غير متوقعة تجاه التصرفات التي تمارسها المنظمة ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة بسيطة ومتغيرة تلك التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة ولعب الأطفال . فهذه المنظمات تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية من موردين وموزعين ، إلى أن التغيرات في أذواق واحتياجات المستهلكين غالبا ما تكون سريعة ومتلاحقة ولا يمكن التنبؤ بها ، كما أن ردود أفعال المنافسين عادة ما تكون غير متوقعة ، الأمر الذي يضيف قلرا أكبر من عدم التأكد البيئي .

البيئة المعقدة - المتغيرة ، وهي من أكثر البيئات اتصافا بعدم التأكد فهي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية ، كما أن هذه العناصر قد تتغير بشكل سريع وغير متوقع ، وقد تأخذ البيئة ردود أفعال عنيفة تجاه قرارات وتصرفات المنظمة ، وعندما يتغير أكثر من عنصر من العناصر البيئية في نفس الوقت فإن المنظمة في هذه الحالة تواجه بيئة مضطربة ، ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة شركات الطيران، فهي تتعامل مع العديد من الشركات المنافسة المحلية والعالمية، والشركات المنتجة للوقود، والعملاء والمطارات بعناصرها المتنوعة، والقوانين المحلية والدولية، وكلها عناصر تتصف بالتغير السريع كما لا يمكن التنبؤ السريع كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها ، مما يجعل البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد .

وهنا يتبادر للذهن سؤال : ما هي أهم الأبعاد البيئية التي تؤثر في درجة عدم التأكد البيئي ؟ هذه الأبعاد تنحصر في :

- 1- درجة التماثل - التناظر : مدى تشابه العوامل البيئية التي تتفاعل معها المنظمة
- 2- درجة الاستقرار - التغيير : مدى تشابه العوامل البيئية والمكونات البيئية .
- 3- درجة التحديد الأمان : مدى تأثير المنظمة بالبيئة وعدم كفاءة المنظمة يؤدي إلى فئائها.

4- درجة الارتباط - العزلة : مدى ارتباط المنظمة بقطاعات بيئية كثيرة يمكن أن تؤثر على المنظمة .

5- درجة التنسيق - عدم التنسيق : إلى أي مدى تواجه المنظمة مجموعات قطاعات بيئية أعمالها وأنشطتها منسقة اللذين اعتمدهما في عدم التأكد ومستويات عدم ناقش نموذج الكاتب دنكان في تحليل عدم التأكد البيئي ؟ مينا البعدين التأكد الأربعة ؟

قام الكاتب دنكان بدراسة تحليلية واسعة القبول مقترحا بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما :

البيئة غير المتجانسة في احتياجاتها تعمل تعقد البيئة : أي المنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية (تصنيع الطائرات) أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر في بيئة معقدة (مثل شركات الكرتون) الاحتياجات المتشابهة تعمل في بيئة بسيطة (مثل صناعة صناديق)

الاستقرار : أي مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية : وفقا لبعدي الاستقرار والتعقيد يمكن التمييز بين أربع درجات عن عدم التأكد البيئي .

1- قليلة متشابهة في نفس الوقت وتميل البيئة البسيطة - الثابتة : تتصف بعدم تأكد منخفض لوجود عناصر بيئية (بيئة البقال وبنية محطة البترين للاستقرار خلال فترة زمنية معينة) .

2- من العناصر البيئية غير المتشابهة وأن البيئة المعقدة - الثابتة : درجة متوسطة من عدم التأكد لوجود عدد كبير مثل (الجامعات والمعاهد وشركات التأمين تغيرت بشكل تدريجي)

3- بيئية قليلة نوعا ما متشابهة وتغير البيئة البسيطة - المتغيرة : ذات درجة تأكيد لوجود عدد كبير مثل (صناعة الأزياء ولعب الأطفال باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها)

4- كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة البيئة المعقدة - المتغيرة : تتميز بأعلى درجة عدم تأكد لشمولها عدد وتغير بسرعة غير متوقعة .

بيتما هناك من يرى أن خصائص البيئة الخارجية للمنظمة تقتصر في عشرة خصائص أساسية يمكن استعراضهما على النحو التالي :

- 1- ظاهرة العوامة فرضت على المنظمات اتفاقية الجودة والمنافسة .
- 2- دينامية البيئة واضطرابها تغيرات وتقلبات في شتى المجالات اقتصادية وثقافية وتقنية
- 3- تزايد درجة عدم التأكد البيئي تغيرات غير متنبأ بها أو احتمالية .
- 4- التنوع البيئي عدم تجانس واحتياجات الأطراف الخارجية .
- 5- التعقيد الفني تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية .
- 6- تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم
- 7- الثورة المعلوماتية تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة .
- 8- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة
- 9- تشهد المنظمات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة .
- 10- القيود البيئية مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة .

ثالثا : أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث أهمها :

- 1- **فدراسات البيئة الخارجية تساعد على وضع الاهداف او تعديلها: والأهداف التي يجب تحقيقها ، فعلى سبيل نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف بحسب وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد المنهج المطلوب .. تساعد دراسة هذا المجتمع في وضع البرامج التربوية والدعوية للإنتشار والمتطلبات المختلفة ، وهكذا .**

2- تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (الأفراد) الموارد المتاحة ، الاستفادة وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق .

3- تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب ومجال المناهج : النطاق والمجال متاح أمام المنظمة والتشريعية المختلفة ، كما متاح أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والأنشطة بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها - تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر والدعوية تستقبل أفكارها ودعائها أو تعاونها في عمليات وانشطتها السياسية ، أو .

4- تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي التي ستعامل معها المنظمة وذلك من خلال الوقوف على اسهامات دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير للأفراد وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك على أنماط القيم السائدة ، يمثلون جمهور المنظمة .

5- تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها : فدراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد أوضاع أفضل للمنظمة ومجالات يمكن أن تحقق المنظمة في ظلها ميزة نسبية عن منافسيها ، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، والتي قد تساعد على العمل أو التوسع أو سد ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف وأعضائه .

6- التنبؤ بالمشكلات والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة فدراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد مشاكل أو أضرار محتملة للمنظمة ، قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المنظمة التعامل معها أو تفاديها ، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، والتي قد تهدد قدرتها على العمل أو التوسع أو سد ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف وأعضائه .

7- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة .

- 8- تحديد صفات وسمات وخصائص المجتمع والعملاء التي تتعامل معها المنظمة.
- 9- دراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد العوامل المؤثرة إيجاباً وسلباً على مكانة ومستقبل المنظمة في المجتمع .
- 10-دراسة البيئة الخارجية يساهم في تحديد الاستراتيجية الداخلية والخارجية الملائمة لعمل المنظمة .
- 11-دراسة البيئة الخارجية يساهم في تحديد شكل التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة والعكس أيضا .
- 12-تحديد بل وتشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.
- 13-دراسة البيئة الخارجية يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات رشيدة داخل المنظمة وخارجها ووضع الخطط الخاصة بالخدمات أو المنتجات .
- 14-دراسة البيئة الخارجية يساعد المنظمة على التأقلم والتكيف مع ما هو جديد وفيما يلي بعض النماذج التي توضح كيفية دراسة جديدة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة .

النموذج الاول

((ملخص العوامل المؤثرة إيجابا وسلبا على مكانة ومستقبل المنظمة))

م	العوامل المؤثرة	نوع ومستوى التأثير						توجيهات عامة للتعامل معه
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	

النموذج الثاني

ملخص الفرص المتوافرة أمام المنظمة

أهم الفرص	فرص وإمكانية الاستثمار			مجالات الاستثمار	توجيهات عامة للتعامل معها
	قوي	متوسط	ضعيف		

النموذج الثالث

ملخص التهديدات الموجودة أمام المنظمة

أهم التهديدات الموجودة	فرص وإمكانية التعامل معها			مجالات التعامل معها	متطلبات التعامل معها
	قوية	متوسطة	ضعيفة		

النموذج الرابع ((تحليل الفرص والتهديدات))

(1) الفرص والتهديدات	(2) الأثر	(3) احتمال الحدوث	(4) أهمية العنصر
الفرص : التهديدات :			
الاجمالي			

رابعاً: الأساليب المتبعة في المنظمات لتجميع المعلومات للبيئة الخارجية :

تقوم المنظمة بتجميع وتحلل المعلومات البيئية العامة والخاصة بغرض تحديد الفرص والتهديدات بغرض تنمية الاستراتيجية البديلة للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات .
ومن أهم طرق تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية ما يلي :

- 1- الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية .
- 2- الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة (كتب - مجلات إلخ)
- 3- أساليب التنبؤ المختلفة (التقدير والتخمين والمحاكاة و ... إلخ)
- 4- مكاتب الاستشارات الإدارية .
- 5- مراكز البحث العلمي .

خامساً : الخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة

توجد مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل البيئة الخارجية للمنظمة التي يتبلور في :

- 1- تحديد من (5 - 10) فرص هامة ، ومثلهم من (5 - 10) تهديدات أو مخاطر .
- 2- تحديد وزن لكل عامل يتراوح بين (1) صحيح هام جداً إلى (صفر) غير هام وذلك وفقاً لمدى تأثير هذه العوامل على المركز الاستراتيجي للمنظمة
- 3- تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (5) ممتاز إلى (1) ضعيف وذلك في ضوء استجابة أو أداء المنظمة في الوقت الحالي بالنسبة لهذا العامل .

وهنا يتبادر للذهن سؤال :

على ماذا يعبر الرقم الذي تحصل عليه المنظمة في نهاية الخطوات ؟

يعبر هذا الرقم عن قدرة المنظمة على الاستجابة للعوامل السائدة في بيئتها الخارجية ، ويمكن استخدامه في المقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة .

4- حساب الوزن المرجح وهو عبارة عن حاصل ضرب وزن العامل في الترتيب.

5- تسجيل الملاحظات عن مبررات تحديد الوزن النسبي أو الترتيب بالنسبة لكل عامل .

6- جمع الوزن المرجح للعوامل للوصول إلى الأداء الكلي المرجح ، والذي يجب أن يتراوح بين (5) ممتاز و (1) ضعيف والرقم (3) متوسط ، ويكون خارج هذه الخطوات جميعها رقم محدد .

سادسا : الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة:

تكيف المنظمة مع القيود والمتغيرات البيئية وتعمل جاهدة على توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين البيئة والمنظمة وذلك يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي بشكل محدد حيث أن :

هناك علاقة إيجابية بنين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي، وكلما ازدادت البيئة تغيرا واضطرابا ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي ويتطلب هذا وضع استراتيجيات داخلية وخارجية لإدارة البيئة الخارجية بنجاح .

1- استراتيجيات داخلية لإدارة البيئة الخارجية :

فتتبلور عناصر هذه الإستراتيجية في :

- اختيار النطاق : الذي تقل فيه درجة عدم التأكد تغير النطاق حيث يقل عدد المنافسين الأقوياء .

- تعيين الكفاءات : اختيار مديرين يعملون في منظمات منافسة للحصول على معلومات عنهم .

- استشعار وتفحص البيئة لرصد ومعرفة المنافسين والحكومة ومهم أن تكون التوقعات صحيحة حول التغيرات المحتملة .

– **الموارد والمستلزمات لضمان توفر المواد وتصريف المخرجات وتدريب موظفين جدد لمواجهة الصعوبات.**

– **التخفيف :** مثلا تقوم شركات السيارات برفع الأسعار في المواسم التي يشهد بها الطلب وتخفيض الأسعار في أوقات الركود .

2- استراتيجيات خارجية لإدارة البيئة الخارجية :

وتعدد عناصرها في التالي:

– **الإعلان :** بهدف إيجاد طلب دائم على السلعة والخدمة .

– **التعاقد :** إبرام عقود طويلة الامد لتأمين المدخلات وتصريف المخرجات لمدة زمنية معينة .

– **الاستمالة :** أي يشترك مدير أو أكثر في عضوية مجلس الإدارة لمنظمتين أو أكثر لتقليل التهديد بين المنظمات .

– **الاندماج :** اندماج منظمتين فأكثر بغرض القيام بعمل مشترك ويشمل الدمج المشاريع لتحديد الأسعار وتقاسم السوق .

– **الاتصالات مع الجهات الحكومية :** بغرض التأثير عليها لتحقيق نتائج مرغوبة .

سابعاً : ضمانات نجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية المتغيرة

يوجد مجموعة من الضمانات الأساسية لنجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

1-درجة التنبؤ : مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية واقع أم لا فالإدراك السليم للبيئة يساعد إدراك البيئة : يشير إلى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة هل هي على الإستجابة لها بشكل أفضل بأسلوب عقلائي زاد احتمال اختيار عقلانية المنظمة : كلما تمت علميات تطوير واختيار الاستجابة البديلة الاستجابة الملائمة للبيئة .

- 2- الاحتكار والهيمنة على اقناع العملاء .
- 3- قيام المنظمة بالأبحاث التي تخدم السوق .
- 4- قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة .
- 5- قدرة المنظمة على اختبار واقتناء الروابط الفعالة مع البيئة الخارجية .
- 6- النشاط الإنتقائي للمنظمة حتى تتكيف مع البيئة الخارجية .
- 7- قدرة المنظمة على الاستشعار البيئي والبحث عن المعلومات في البيئة فوراً وتفسيرها وتحليلها لأتخاذ القرارات الوظيفية الهامة بطريقة صحيحة .
- 8- قدرة المنظمة على تغير ذاتها باستمرار حيث ثابت البيئة الخارجية من المحال فيجب على المنظمة مواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها.

الفصل الثامن عشر

الإدارة الاستراتيجية

أولا : ماهية الإدارة الاستراتيجية :

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

كما يعرفها البعض بأنها :

أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا ، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك .

بينما يراها البعض أنها الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها كما أنها هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا ، فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبيا بمنافسيها ، والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار .

ثانيا : الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات . وأدى هذه النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد ، ويتم استخدام تعبير "الإدارة الاستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي .

وعلى الرغم من سبق منظمات القطاع الخاص للاضطلاع بهذا النوع من التخطيط، إلا أن التجربة تكشف أهمية وفعالية هذا النوع من التخطيط للمنظمات العامة كذلك ،

وتشجع الإدارة الاستراتيجية على أن يتم العمل في المنظمات في مفاهيم اللامركزية والتفويض ، وذلك في الإطار الاستراتيجي للتوجه طويل الأجل .

هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية أو هما وجهان لعملة واحدة ؟

اختلف في ذلك الإداريون وأخذوا طريقين. هما :

الأول : فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة ويطلقون الإدارة الاستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي ، عندما يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية يضع بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل أنه يقصد به شيء واحد . "لماذا الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) .

الثاني : يرى الفريق الآخر الاختلاف بينهما إذ أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الآتية

1- تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها وترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محدودة .

2- إعداد استراتيجية تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

3- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

- وعليه فأن تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الاستراتيجية) ،

تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي .

ولذلك أننا عندما ننظر إلى المفهومين (الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) نجد الفرق بينهما إذ يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة .

(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الاستراتيجي يحمل كل مميزات الإدارة الاستراتيجية من تخطيط العمليات الاستراتيجية وتنظيمها إلى مرحلة التقييم والرقابة على أداء المهام الاستراتيجية المرسومة وأيد هذا الرأي

كثير من العلماء حيث يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".

وأشار البعض الآخر عندما كان يتحدث عن الجذور التاريخية عن الإدارة الاستراتيجية واستخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" إلى إصدار توجيهاته في شهر أغسطس 1965 بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة"، أي تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي من مرحلة التخطيط للاستراتيجية إلى زمن تقييمها لمعرفة مستوى الأداء الفعلي من التخطيط.

ثالثا : مستويات الإدارة الاستراتيجية :

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجي business unit stragic) وتعرف بالآتي : أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية .

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال ، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة ، وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة . ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم ، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية .

وتمارس الإدارة الاستراتيجية على مستويات :

- 1- على مستوى المنظمة .
- 2- على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (وحدات النشاط)
- 3- على المستوى الوظيفي .
- 4- على المستوى التشغيلي .

وفيما يلي لهذه المستويات كما يلي:

1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه .

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة هي :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .
 - تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .
 - تحديد المنتج والسوق .
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية :
- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟
 - ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها .

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل . هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية :

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقدم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون أو المستفيدون المحتملون (للوحدة) ؟
- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ؟

وتقع مسئولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والممثل في نائب رئيس المنظمة .

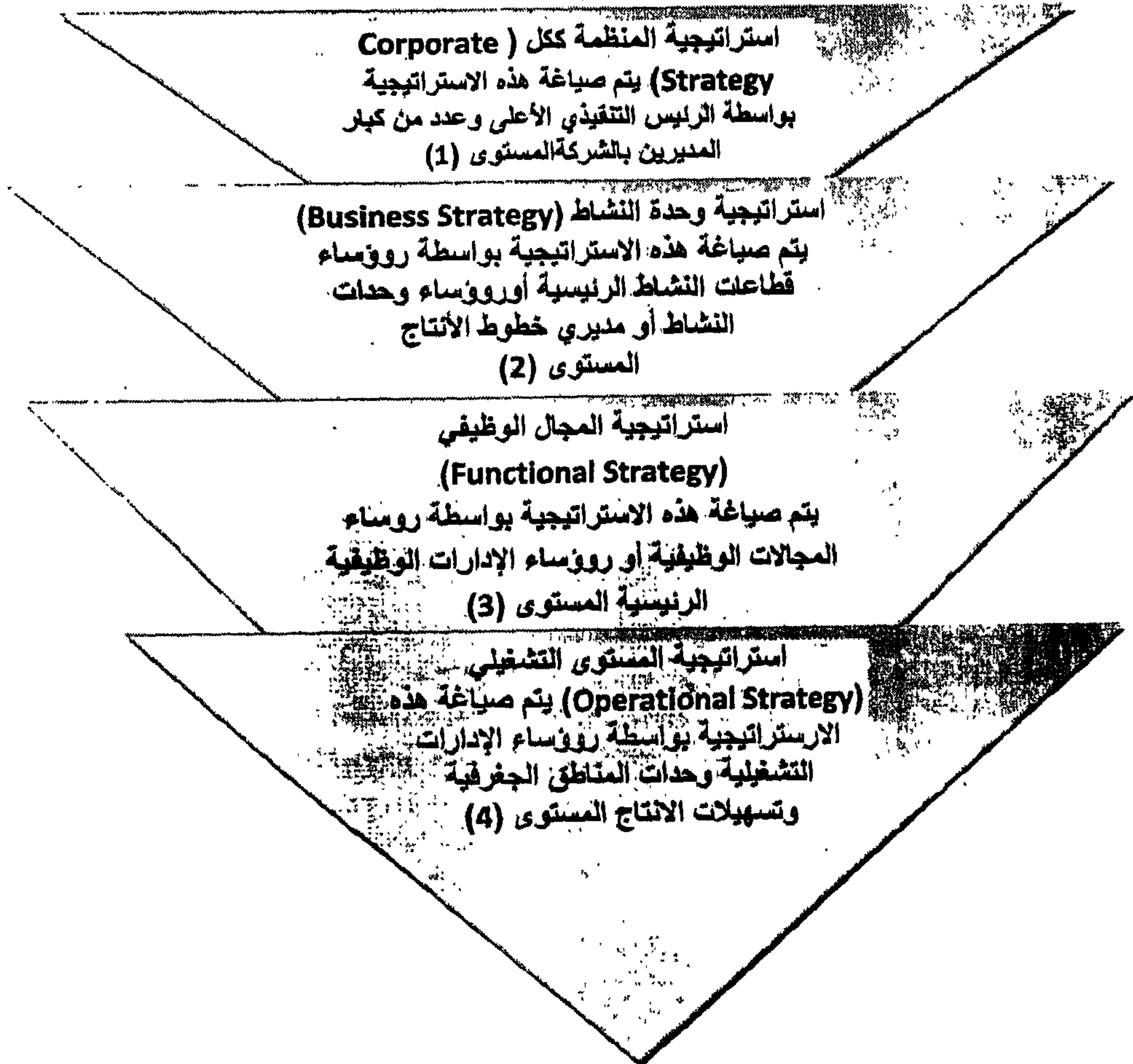
3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً ، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل . وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية . وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور

والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب . أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الخضوع والالتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة .

4- الإدارة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي :

هنا يتم صياغة العمل الاستراتيجي بواسطة رؤساء الإدارات التشغيلية ووحدات المناطق الجغرافية وتسهيلات الإنتاج .



وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي :

الإدارة الاستراتيجية	المستول عنها	المهام الرئيسية
1- استراتيجية الإدارة ككل (Corporate)	- مجلس الإدارة . - الرئيس التنفيذي الأعلى . - كبار المديرين	✳ تعريف رسالة المنظمة ككل . ✳ إدارة محفظة وحدات النشاط . ✳ تخصيص الموارد بين وحدات النشاط . ✳ التنسيق بين استراتيجيات وحدات النشاط .
2- استراتيجية وحدة النشاط (Business Unit)	- رئيس الشركة - رئيس وحدة النشاط . - مديرو العموم	✳ ترجمة رسالة المنظمة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط
3- استراتيجية وظيفية (Functional)	- رؤساء الوحدات الوظيفية ومعاونيهم	✳ تنمية الاستراتيجيات الوظيفية للمساعدة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الموضوعية في 1 ، 2 .
4- استراتيجية تشغيلية (Operating Strategy)	- رؤساء الوحدات الفرعية	✳ إنجاز أهداف الأداء الموضوعية للوحدات التشغيلية والوحدات الإدارية الفرعية .

رابعاً : أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟ :

إن الاستراتيجيات ما هي إلا "وسائل لتحقيق الأهداف" . ويمكن أن تستخدم الإدارة الاستراتيجية بفاعلية في المنظمات الحكومية كما تستخدم في القطاع الخاص وتحقق الكثير من النجاح . ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها بعض المنظمات الحكومية في مجال التعليم قرار عمل مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، وقرار إنشاء شعبة اللغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة ، وفي مجال الصحة يعتبر قرار إنشاء وحدات للعلاج بأجر في المستشفيات الحكومية قراراً استراتيجياً لمواجهة عبء المنافسة المتزايدة من القطاع الخاص ، والمساهمة في تمويل هذه المستشفيات ، وتخفيف العبء عن كاهل الموازنة

العامة للدولة ، ولكن يجب ملاحظة أن المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص قد لا تناسب القطاع الحكومي نظرا لوجود اختلافات بينهما ، وهو الأمر الذي يتطلب اتباع طرق جديدة للإدارة الاستراتيجية لتتلاءم مع خصائص المشروعات العامة.

خامسا : من المسئول عن الإدارة الاستراتيجية :

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا الصف الثاني لها الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماهم خارجة المنظمة . وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالبا ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة .

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الآخرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط .

سادساً : مهام وأدوار المحير الاستراتيجي :

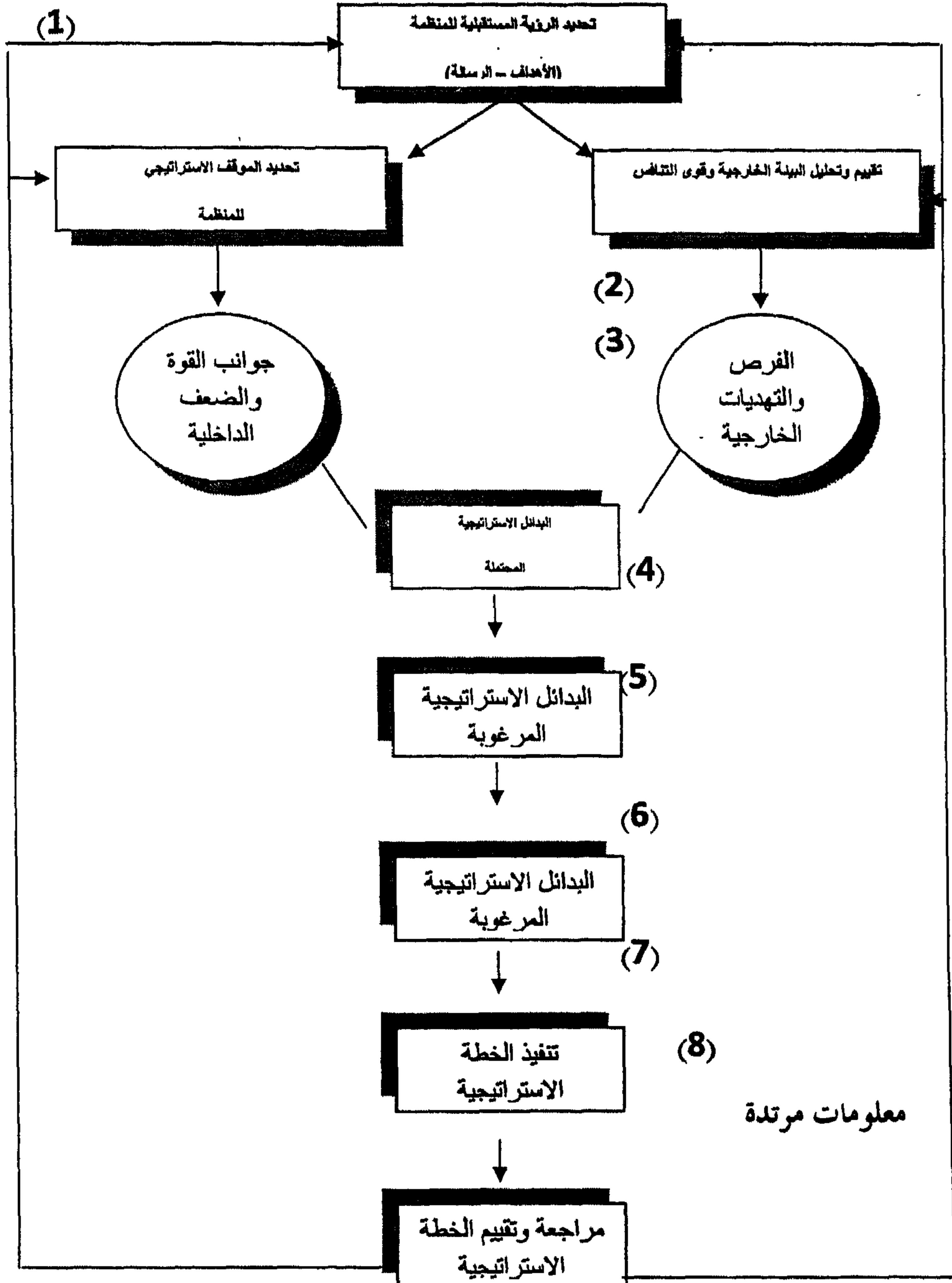
الدور الرئيسي هو ...

اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها :

- المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من جانب المدير الاستراتيجي :

- 1- تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة (الرسالة - الأهداف) .
- 2- تقييم البيئة الخارجية العامة وتحليلها (الفرص والتهديدات)
- 3- تحليل موقف المنظمة في السوق بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة وجوانب الضعف) .
- 4- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمنظمة .
- 5- تحديد البدائل الإستراتيجية الرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة (الرسالة - الأهداف)
- 6- تقييم عملية الاختيار الإستراتيجي للإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.
- 7- تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة اعتمادا على عمليات تخصيص الموارد واعداد الموازنات والتركيز على النظم والهياكل الإدارية الداعمة لها.
- 8- مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية.

وفيما يلي شكل يوضح مهام وأدوار المدير الاستراتيجي



الباب الرابع

دراسات وبحوث ميدانية

في الإدارة في بيئة متغيرة

الفصل التاسع عشر : العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفصل العشرون : معوقات استخدام أسلوب التخطيط والتخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي

الفصل التاسع عشر

العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية

منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها

إعداد / منى عطية خزام.

المدخل إلى مشكلة البحث :

في العصر الحديث اتسعت دائرة المعلومات والاتصالات بين مختلف المجتمعات وتشابكت المصالح وتعددت القوى بدفع من التكنولوجيا المتقدمة والأسواق الدولية المتنافسة والتكتلات الاقتصادية المرعبة والقوى الاقتصادية والفكرية المتصارعة ومصر في أشد الحاجة لمواجهة هذه الأوضاع والتغيرات ليس فقط بالدولة وجهازها البيروقراطي الرسمي وبالأنشطة الاقتصادية والمالية وتشريعها ولكن أيضا بدفع وتقوية مؤسسات المجتمع المدني في مصر التي يمكنها تعبئة الجهود الشعبية والتعبير عنها وتجميع القوى المجتمعية للمصالح العام وترباط عناصر المجتمع وتساندها وتكون عوناً للدولة في رسم وصياغة وبناء السياسات الاجتماعية وتحديد أهدافها والمشاركة الفاعلة في تنفيذها ومراقبتها وتقويمها .

ويعتبر المجتمع المدني مصدر قوة هامة خارج الدولة دون أن يعني ذلك أنه يقف ضد الدولة وإنما يعني خلق شبكة مؤسسات ومنظمات مستقلة ذاتياً ليس لها مركز واحد وإنما عدة آلاف من المراكز لا يمكن تدميرها بسهولة من أي جهة تحتكر السلطة تحت أي مسمى حكومة كانت أو حزباً وبذلك يحافظ المجتمع المدني على استقلالية دون أن يعني ذلك أنه لا يحتاج إلى الدولة حيث أن كليهما يحتاجان إلى بعضهما البعض بيد أن لكل طرف منهما أسباب ومبررات وجوده وكيانه المستقل .

وتقوم منظمات المجتمع المدني كمنظمات شعبية تطوعية بدعم ومساندة الجهود الحكومية في شتى مراحل صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وفي شتى مجالات حيث تعبر هذه المنظمات عن حاجات ومشكلات المواطنين بما يساعد في صنع قرارات تخطيطية أكثر موضوعية وبحث الجهود الشعبية الحكومية في تحقيق سياسات رعاية اجتماعية مناسبة وموضوعية وبخاصة في الوقت الحالي التي تنامت فيه عمليات الخصخصة وما أعقبها من

تقلص الحكومي في الرعاية الاجتماعية . وبالتالي تعمل هذه المنظمات (منظمات المجتمع المدني) كشريك فاعل في المجتمع على مختلف المستويات في صياغة وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية . ومنظمات المجتمع المدني تتمتع بقدرات متميزة في عدة جوانب أهمها :

(أ) قدرتها للوصول إلى الفقراء والذين في حاجة إلى المساعدات خارج نطاق الخدمات الحكومية أو الخدمات الخاصة .

(ب) تقديم الخدمة بالتكلفة أقل نسبيا وذلك لقدرتها على تعبئة وحشد الموارد وتنظيم الجهود التطوعية .

(جـ) الاستجابة السريعة والفعالة في المواقف الأزمات أو في المواقف الجديدة .

(د) إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وذلك لصغر حجمها وتمتعها بالمرونة الإدارية وتحررها النسبي من القيود السياسية .

(هـ) اتصالها القوي بالمجتمعات المحلية فتميز برامجها بالموضوعية كما أن ذلك يوفر لها القدرة على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة عن الأولويات المحلية لجهات التخطيط المحلي والقومي مما يؤدي بدوره إلى فاعلية السياسات والخطط الحكومية.

ويرى الكثير من الباحثين أن هذه التنظيمات إذا توافرت لها الكفاءة والفاعلية قد تكون هي الطرق لتحقيق الديمقراطية الحقيقية التي تقوم على مشاركة الجماهير في التنمية اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وأنها أحد المداخل لتعلم الممارسة الديمقراطية حيث ينتج عن المخراط الأفراد من منظمات ذات هياكل واطر مستقرة محددة الهدف ومعتمدة على مبدأ الإدارية الذاتية إيجاد المواطن العضوي الملتزم بقضايا الوطن كما أنها تنمي القدرة على النقد والمساءلة لصانعي القرار أي أنها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي .

كما يرى بعض الباحثين أن مؤسسات المجتمع المدني تساهم في التنمية السياسية للمجتمع عن طريق تطوير البناء القاعدي المدني وخلق أسرار للحوار والمداولات العامة كوسيلة لإدماج المواطنين في البناء العملية الديمقراطية حيث يمثل المجتمع المدني وسيط بين المواطنين الرسميين .

كما تلعب هذه المنظمات على المستوى العلمي دورا في ملئ الفراغ الذي تركه فقدان
.أحزاب التقليدية كوساطاء بين الحكومة والمواطنين . . ولا شك في أن الأخذ بالتحول
الديمقراطي في كثير من الدول النامية ومنها مصر قد أسهم في تقوية المؤسسات المدنية ،
كما أسهمت العولمة بما تضمنته من تفاعلات ومؤتمرات عالمية في التسعينات في عملية تدفق
المعلومات والاتصالات ما بين مختلف الأطراف غير الحكومية في العلم مما خلق وعيا جديدا
لدى الأطراف بمسؤوليات وأدوار تضطلع بها المنظمات غير الحكومية .

وتختلف المنظمات الحكومية غير منظمات المجتمع المدني هيكليا ووظيفيا ، حيث تتمتع
منظمات المجتمع المدني بالمرونة والاستقلالية ، وبالتالي قد تكون تقديم الخدمات مرسومة
ومددة في المؤسسات الحكومية أما في منظمات المجتمع المدني فتتأثر بالعديد من العوامل كما
أن استقلاليتها في تقديم الخدمات قد تكون غير كاملة كنتيجة لعوامل متعددة . حيث أن
هناك علاقة بين قهينة المناخ المناسب لتقديم الخدمات في ضوء متغيرات البيئة الداخلية
والخارجية للمنظمة وفي ظل ثورة المعلومات الحالية والاتصال يكون تقديم الخدمات ليس
بمعزل عن مشكلات المواطنين وأهداف المنظمة . وقد يرى البعض أن تقديم الخدمات في
منظمات المجتمع هي عملية منهجية إلا أن البعض الآخر يميل إلى الرأي الذي يراها على أنها
تمثل قلب النشاط الإداري والتخطيطي داخل المنظمة ، لذلك الحاجة إلى عملية استقلالية
منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع .

ويتساءل بعض الباحثين هل تصلح منظمات المجتمع المدني بوسفها الحالي وطريقة أدائها
لوظائفها لتحمل عبء قيادة المجتمع المدني لتحقيق الإصلاح الاجتماعي ؟ وخاصة أن تلك
العملية تستلزم تقديم خدمات حيوية ترتبط بهيكلية التنمية والتطرق لنواحي سياسية
 واجتماعية والثقافية التي تؤثر فيها ، أي التساؤل عن مدى استقلالية هذه المنظمات في
تقديم الخدمات المتنوعة والمتكاملة للمستفيدين من خدماتها . بالتالي تتجه هذه الدراسة إلى
محاولة تحديد العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ومزيدا
لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بفحص التراث النظري للدراسات السابقة المرتبطة
بموضوع الدراسة وأمكنها تصنيف هذه الدراسات إلى:

أ - دراسات ارتبطت بمنظمات المجتمع المدني :

1- دراسة أماني قنديل 1994 حول المجتمع المدني في الوطن العربي وحاولت توصيف المجتمع المدني في المنطقة العربية ، واتضح من نتائج الدراسة تصاعد عدد من منظمات المجتمع المدني في العربية، وأن قطاعا كبيرا من هذه المنظمات يتجه لسد الثغرات في أداء السياسات العامة الخدمية وخاصة في مجال الصحة ومجال المعاقين كما حددت الارتباطات بالتحالفات والشبكات العالمية والتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في ظل المتغيرات العالمية .

2- دراسة سوزان دكلتش 1995 Susan Dicklich واستهدفت هذه الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في عملية التحول الديمقراطي في أوغندا وقد بينت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تؤثر إيجابيا في التحول الديمقراطي ، كما أن هناك معوقات تتعلق بتأسيس هذه المنظمات، وأن لهذه المنظمات دور في مكافحة حدة الفقر في أوغندا .

3- دراسة أحمد محمد عبد الغني 1997 والتي استهدفت التعرف على طبيعة المشاركة داخل المجتمع المدني وتحديد الجمعيات التطوعية والخصائص العامة للمشاركين وبرزت الدراسة الغياب النسبي للمجتمع المدني واختزاله في سلطة الدولة وهو أمر غير منصف وغير مرغوب فيه .

4- دراسة هدى توفيق 2000 حول مستقبل مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة واستهدفت الوقوف على طبيعة الدور الراهن للمنظمات المجتمع المدني والصعوبات التي تعوقها ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة القضاء على مراكز القوة داخل هذه المنظمات وإشراك أعضائها في عملية صنع واتخاذ القرارات وتنمية روح المشاركة والولاء وإعداد وتأهيل أفراد تلك المنظمات للعمل الفريقي السياسي لنجاحها في تحقيق الأهداف .

5- دراسة كلير كرايس 2002 Clare Krause والتي استهدفت التعرف على دور المجتمع المدني في العملية الديمقراطية في مصر من خلال دراسة حالة للمرأة

القاهرة المسلمة ودور الحركة النسائية في مصر وتوصلت الدراسة إلى المنظمات النسائية قد ساهمت بدور محدود في توسيع مفهوم المجتمع المدني ودورة في مصر كما أحدثت تغيرات في السياسة الاجتماعية في المجتمع .

6- دراسة تشارلز زاسترو 2002 Charles Zastrow والتي استهدفت توضيح الصعوبات التي تواجه المنظمات غير الحكومية ، وتوصلت إلى أن تلك المنظمات تواجه صعوبات تتعلق بتحديد الأهداف المجتمعية دون الرجوع للخبراء في المجال وأوصت الدراسة بضرورة توفير البيانات والمعلومات واللجان الفنية للقيام بعمليات تحديد الأهداف واختيار البدائل وصنع القرار .

7- دراسة الزايث دوجيرتي 2002 Elizabeth Dougherty والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني وتأثيرها السياسي في الأرجنتين ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض منظمات المجتمع المدني أكثر من غيرها يمكن أن تسهم بدور مؤثر في السياسة الديمقراطية في الأرجنتين .

8- دراسة بول بروستين وابريل لنتون 2002 Paul Burstein and April Linton والتي استهدفت قياس تأثير منظمات المجتمع المدني على رسم السياسات العامة وخاصة تأثير الأحزاب السياسية وجماعات المصالح ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني لها تأثير كبير على صنع السياسات العامة

9- دراسة وجدي بركات 2003 واستهدفت توضيح العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقة التنسيقية بينهم ، وأوضحت الدراسة أن منظمات المجتمع المدني أصبحت قطاعاً عريضاً لا يستهان به في كافة المجتمعات المعاصرة وأن هذه المنظمات يفتقر بعضها إلى المنهجية العالمية في عملياتها الإدارية والتخطيطية والفنية .

10- دراسة نورد تفت هارالد 2005 Nordtveit Harald والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني في الدور النامية (في السنغال) كذلك طبيعة الشراكة الحكومية الأهلية في السنغال وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات

المجتمع المدني ساعدت في بناء المؤسسات النسائية في القرى وفي تحسين التعليم كما دعت الدراسة إلى توزيع المسؤوليات بين القوى الحكومية ومنظمات المجتمع المدني .

11- دراسة اليزابيث رايزالي Elizabeth Risley 2005 والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني في عمليات المدافعة وتأثيرها في السياسة في بنما وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني وواضعي السياسة يلعبون دوراً هاماً في تكوين القيم الديمقراطية والممارسة السياسية .

12- دراسة حسن مصطفى حسن 2005 التي استهدفت تحديد إسهامات منظمات المجتمع المدني في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وكيفية تفضيل شراكة هذه المنظمات في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وبينت نتائج الدراسة أن منظمات المجتمع المدني تشارك في كافة مراحل صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في المجتمع وفي كافة مجالاتها كما أن هناك علاقة إيجابية بين منظمات المجتمع المدني والحكومة .

تعليق واستنتاج :

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بمنظمات المجتمع المدني يتضح أهمية هذه المنظمات في المجتمع في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية وإسهامها في ترسيخ العملية الديمقراطية وسد الثغرات في أداء السياسات العامة كدراسة (أمانى قنديل) ودراسة (سوزان دكلتش) ودراسة (كلير كرايس) ودراسة (اليزابيث رايزالي) كما حددت بعض الدراسات المعوقات التي تواجه هذه المجتمعات وحاجاتها إلى تأهيل العاملين بها لاتخاذ قرارات تخطيطية سليمة لتقديم خدماتها وافتقارها إلى المنهجية العلمية في عملياتها الإدارية والتخطيطية كدراسة (وجدي بركات ، وهدي توفيق) ودراسة (شارلز زاسترو) ودراسة (سوزان دكلتش) .

ومما سبق نستنتج الدور الهام الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في صنع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية كشريك فاعل للمنظمات الحكومية لذلك ينبغي العمل على رفع كفاءتها وفعاليتها واستقلاليتها حتى تقوم بدورها على أكمل وجه .

ب- دراسات تتعلق بالعلاقة بين الاستقلالية وتقديم الخدمات في منظمات المجتمع المدني :

1- دراسة سالازار **1989 Salazar** واستهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الاستقلالية وتقديم الخدمات في مراكز الصحة العقلية بأمريكا ، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المراكز تتأثر استقلالياتها في تقديم الخدمات موارد التمويل الحكومي كما أن هذه المراكز حتى يتوفر لها الاستقلالية يجب أن تتحرر من الاعتمادية على الدعم الحكومي ، وتعتمد على نفسها حيث أن قادة هذه المراكز لديها خبرات إدارية وقادرة على جعل هذه المراكز تعتمد على نفسها .

2- جون ليسيرو **1990 Gohn Lucero** وهي دراسة حالة مقارنة للعلاقة بين الاتصالات وتقديم الخدمات في قطاع التنمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلالية في تقديم الخدمات يعتمد على السياق السياسي التنظيمي وتوافر الموارد المالية والتكنولوجيا التنظيمية (المعدات والخامات) كما بينت الدراسة إلى أن تمتع المنظمات بالاستقلالية أدى إلى تحسين نوعية خدماتها .

3- دراسة تومبسون إيثاك **1998 Thompson Isaac** والتي استهدفت دراسة تأثير العوامل الثقافية على تقديم الخدمات في المؤسسات التعليمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار الثقافي للمدرسين والإداريين يؤثر على تقديم الخدمات خاصة في مجال التمويل وطرق التدريب .

4- دراسة بيكر هاند **1999 Paker Hande** واستهدفت الدراسة المقارنة بين الاستقلالية في كل من المدارس العامة التقليدية والمدارس الخاصة وأوجه التشابه والاختلاف بينهما ، وأسفرت النتائج على أن معظم المدرسين لديهم نفس الاستقلالية في كل من النوعين من المدارس وإن كان المدرسين في المدارس الخاصة يشعرون بأن لديهم استقلالية أكثر في تقديم الخدمات .

5- دراسة كيلبي اليزابيث **1999 Kiley Erin Elizabeth** استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين السياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية

بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية
بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات المركزية في تحقيق الاستقلالية بسبب العوامل
التنظيمية السياسية والعوامل التاريخية .

6- دراسة كولدين كوربيت 2002 Coludine Corbett واستهدفت
الدراسة تحديد مدى استقلالية المؤسسة التعليمية في تقديم الخدمات وفي أدائها بناء
على اعتمادها على التمويل وحل الآداء ينفذ حسب القواعد المحاسبية ، أم كما
يحدده القائمون على التنفيذ وتوصلت الدراسة أن السياسة المحاسبية استمرت تأثيرها
على أداء المؤسسة وأن التمويل كان له تأثيره على تقديم الخدمات واستراتيجيات
التخطيط وأن تقديم خدماتها يتأثر بالاستقلالية وخاصة في مجال التمويل .

7- دراسة أنا جورجيفا 2005 Anna Gueorguieva وهي دراسة
مقارنة استهدفت مقارنة الأنشطة اليومية لاستقلالية تقديم الخدمات عند المديرين
التففيذين في كل من المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية وقد توصلت الدراسة
إلى أن الإداريين في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لديهم استقلالية أكثر عن
زملاءهم في المؤسسات الحكومية .

8- دراسة أودراتي ويلنجتون 2005 Odartey Wellington
واستهدفت تحديد العلاقة بين الثقافة وتكوين المفاهيم في عملية الاستقلالية الشخصية
وتقديم الخدمات بالنسبة للمديرين في المنظمات الاجتماعية ، وأوضحت الدراسة أن
الثقافة الشخصية وتأثيرها الجماعات الأولية والأسرة والمدرسة تلعب دورا هاما في
الاستقلالية في تقديم الخدمات .

تعليق واستنتاج :

من العرض السابق للدراسات المتعلقة باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم
الخدمات اتضح أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الاستقلالية وتقديم خدماتها حيث أن
الاستقلالية في تقديم الخدمات داخل منظمات المجتمع المحلي تؤدي إلى تحسين خدمات
منظمات المجتمع المدني وزيادة معدل تحقيقها لأهدافها (دراسة جون ليسيرو) . كما أن

هناك عوامل تؤثر في هذه الاستقلالية منها نوعية التمويل ، التمويل الحكومي (دراس كولين كوربيت) ودراسة (سالازار) كذلك السباق الاجتماعي والثقافي التي توجد به (دراسة تومبسون إذاك) والثقافية الشخصية للمديرين (دراسة أودراي ويلنجتون) ، كما بينت بعض الدراسات أن المنظمات التي لا تهدف للربح لديها استقلالية أكثر (دراسة أنا جورجيفا) .

ومما سبق نستنتج ضرورة دعم استقلالية منظمات المجتمع المدني ، ودراسة العوامل الدافعة إلى هذه الاستقلالية لما لها من أهمية في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها وتحسين خدماتها .

مشكلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للآراء النظرية وللدراسات السابقة تتضح أهمية منظمات المجتمع المدني في وضع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية كشريك للدولة وخاصة في عصر العولمة واتجاه الدولة نحو الخصخصة وما يتبعه من انكماش دور الدولة في رعاية المواطنين مع ارتفاع معدلات الفقر وزيادة عدد المحتاجين ، كما أن منظمات المجتمع المدني يمكنها أن تلعب دورا هاما في عملية التحول الديمقراطي ، وفي تنمية المشاركة السياسية للمواطنين عن طريق تطوير البناء القاعدي المدني وخلق أسس للحوار والمداولات العامة كوسيلة لإدماج المواطنين في العملية الديمقراطية .

كما تمثل عملية تقديم الخدمات في هذه المنظمات لب العمليات الإدارية والخدمية في هذه المنظمات ويتوقف نجاح هذه المنظمات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها على قدراتها على مهية المناخ السليم لذلك ، وقد اثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك عوامل تؤثر على تقديم خدمات هذه المنظمات وأن الاستقلالية في تقديم الخدمات تؤدي إلى تحسين خدمات هذه المنظمات وإن الاستقلالية في تقديم الخدمات تؤدي إلى تحسين خدمات هذه المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها ، فما هي العوامل المؤدية إلى هذه الاستقلالية ؟ وكيف يمكن زيادة تأثير هذه العوامل ؟

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها . والمعوقات التي تعوق هذه المنظمات عن تقديم خدماتها وصولاً إلى تحديد العوامل المؤدية إلى استقلاليتها وأي هذه العوامل أكثر تأثيراً من غيرها في الاستقلالية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيسي مؤداه (ما العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟)

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟
- 2- أي من العوامل أكثر تأثيراً من غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟
- 3- كيف يمكن مواجهة العوامل التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟

أهداف الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي :

- 1- التوصل إلى العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .
- 2- التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة المعوقات التي تعوق منظمات المجتمع المدني عن تقديم خدماتها .

الإطار النظري والمفاهيم :

أولاً : منظمات المجتمع المدني ودورها في وضع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية :

(أ) مفهوم المجتمع المدني :

أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت على مستوى العالم في الحقبة الأخيرة إلى تصاعد الاهتمام بمنظمات المجتمع المدني بأدوارها المختلفة ، وقد حظي

الدور التنموي لهذه المنظمات بدور خاص في دول العالم الثالث التي ما زالت التنمية هي التحدي الأكبر لها باعتبارها إطارا تعبويا لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفعالة في العملي والتنمية المعتمدة على البشر أساسا. وقد شهدت السنوات الأخيرة شيوعا لمصطلح المجتمع على الصعيدين الأكاديمي والسياسي سواء كان دوليا أو محليا ، وقد احتدم الجدل بين المفكرين حول هذا الموضوع على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية والسياسية ، لذلك لا يوجد اتفاق حول تعريف واحد للمجتمع المدني ، كما تعددت تسمياته فقد أطلق عليه المنظمات غير الحكومية والقطاع الذي لا يهدف إلى الربح والقطاع الأهلي والقطاع الثالث والقطاع المعفي من الضرائب ورأس المال الاجتماعي .

ويعرف المجتمع المدني على أنه التنظيمات والمنظمات الأهلية والشعبية والطائفية سواء كانت أهدافها اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية ، والتي قد تقتصر على أعضائها أو تمتد للآخرين وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة ولها استقلاليتها وتعتمد على العضوية والمشاركة الحرة التطوعية ولها بناءها التنظيمي وهيكلها الإداري الحر والقدرة على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات . كما يعرف المجتمع المدني على أنه حشد من المؤسسات التي تعمل في المجال العام ويتجه إلى الأنشطة والوظائف والمهام الاجتماعية التي تقع خارج نطاق الدولة وتكون ذات استقلال نسبي لها ، وتختلف هذه المؤسسات عن الدولة اختلافا متباينا حيث يشارك المواطنون في مجالات النشاط طوعية ومتحررين من أي رقابة حكومية أو سياسية أو حزبية مباشرة . كما يعرف على أنه مجموعة من المنظمات غير الحكومية والتي تعمل جنبا مع الحكومة لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية للقضاء على الفقر .

ونرى أن هذا التعريف يقصر منظمات المجتمع المدني على الجمعيات الأهلية ويخرج عنه الكثير من المنظمات التي يتضمنها مفهوم المجتمع المدني :

كما ينظر إلى المجتمع المدني على أنه مجموعة من المؤسسات والجمعيات والاتحادات غير الحكومية وغير الرسمية التي ينضم إليها الأفراد بشكل اختياري وتطوعي لممارسة العمل العام ومحاولة التأثير على السلطة الحكومية وما تضعه من سياسات بما تحققه المصلحة المشتركة بين أعضائها ويخدم قضايا عامة معينة كحماية البيئة أو توفير احتياجات فئة معينة

بدافع عن حقوقها مثل النقابات التي تضم أبناء مهنة معينة أو جماعات الدفاع عن فئات مستضعفة تعاني من الظلم والاضطهاد أو التمييز ضدها .

كما يعرف المجتمع المدني تعريفا قانونيا على أنه مجموعة المنظمات غير الحكومية المسجلة لدى وزارة التضامن الاجتماعي وتمتد لتشمل الطائفة الأوسع من كل الفاعلين في مجال العمل المدني والمهتمين بالاستشارات القومية والعمل التطوعي الذي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة . ويتضمن الأنواع التالية من المنظمات :

- 1- المنظمات الخيرية
- 2- منظمات التنمية
- 3- منظمات حقوق الإنسان .
- 4- جمعيات الأعمال .
- 5- الغرف التجارية .
- 6- التعاونيات .
- 7- النقابات المهنية .
- 8- الاتحادات التجارية .
- 9- مراكز الشباب .
- 10- النوادي الرياضية
- 11- المنظمات العقائدية
- 12- الكنائس والمساجد .
- 13- المنظمات الأخرى المسجلة بوزارة التضامن الاجتماعي.
- 14- المنظمات النسائية .

ونرى أن هذا التعريف استبعد الأحزاب السياسية رغم أهميتها في العمل المدني وفي مجال العمل التطوعي .

ومن خلاصة ما سبق يتحدد مفهوم المجتمع المدني لهذه الدراسة في :

- 1- أنها مجموعة من المنظمات النقاية ينشأها أفراد المجتمع ويديرونها باستقلال عن الحكومة في أي مجال من المجالات العامة .
- 2- أنها لا تستهدف تحقيق الربح بل تتجه إلى خدمة أعضائها والدفاع عن مصالحهم أو خدمة المجتمع الذي توجد فيه .
- 3- أنها قطاع شريك للحكومة يعمل معها جنباً إلى جنب لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية .
- 4- يشارك المواطنون في أنشطتها تطوعياً وتدار بطريقة ديمقراطية ولها هيكلها الإداري واستقلالها النسبي عن الحكومة .

(ب) خصائص المجتمع المدني :

يميز بعض الباحثين بين الخصائص المادية والخصائص المعنوية والأخلاقية لمنظمات المجتمع المدني ومن الشروط والخصائص المادية :

1- المؤسسات المتعددة :

يستلزم قيام المجتمع المدني وجود مجموعة من المؤسسات التي تعمل في ميادين مختلفة باستقلال عن الدولة مثل الأحزاب السياسية والنقابات والجمعيات العلمية، الثقافية، الخيرية، والمنظمات المهتمة بقضايا معينة كالديمقراطية وحقوق الإنسان وحقوق المرأة والأندية الرياضية الترفيهية وغيرها فالمجتمع المدني ليس كتلة واحدة متجانسة وإنما يتكون من مجموعة تتسم بالتعدد والتنوع ولكنه يهدف إلى تحقيق التوفيق والتراضي بينها .

2- الموارد :

سواء كانت معنوية أو مادية من أهم متطلبات قيامه بدوره السياسي والاجتماعي وإدارة علاقاته بالدولة بما يضمن استقلاله في مواجهتها بينما تتحدد الشروط والخصائص المعنوية والأخلاقية في :

1- الاستقلال : أي وجود حدود واضحة لتدخل السلطة في المجتمع تحترمها الدولة وتلتزم بها .

2- الحرية : فلن يكون للمجتمع المدني وجود دون تمتع الأفراد بحرية الاختيار والتعبير عن الإدارة .

3- التراضي العام : فالشروط القانونية لتأسيس الجمعيات إذا تم وضعها بالاتفاق والتراضي كان ذلك دليلاً على توافر الحرية والديمقراطية .

4- احترام النظم والقانون القائم : فقيام مجتمع يستلزم دولة قادرة على فرض القواعد القانونية وحماية الحقوق التي ينص عليها الدستور بالنسبة للأفراد والجماعات وقوة المجتمع المدني لا تستغني عن وجود دولة قوية تحكمها سلطة ديمقراطية .

5- التعبير والتنافس بالوسائل السليمة : بدءاً بالتعبير عن الرأي مروراً بالمطالبة بالتغيير وانتهاءً بالاشتراك الفعلي في عملية التغيير .

6- الشعور بالانتماء بـالمواطنة : أي إيمان الأفراد لأنهم يتمتعون بهوية مشتركة وأنهم قادرون على الدفاع عنها وحمايتها مقابل أداء واجباتهم والتزاماتهم نحو الدولة .

7- التسامح : وهو الذي جعلنا نطلق صفة مدني على المجتمع .

8- الديمقراطية داخل المجتمع المدني : أي التنوع والاختلاف داخل الجماعة لا بد أن يتم التعامل معه على أنه مصدر الثراء يزيد من قوة الجماعة ككل إذا ما سمح له بالتعبير عن نفسه علناً بدلاً من كتمه أو التظاهر بعدم وجوده .

(ج) دور منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع:

يمكن تحديد دور منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع فيما يلي :

1- تقديم الخدمات ليؤدي التحول إلى نظام السوق إلى استبعاد جزء كبير من القوى الاجتماعية من هيكل الإنتاج حيث يتحول هذا النظام إلى تخفيض العمالة والاتجاه

نحو الاحتكار لتحقيق الربح وتكون النتيجة بالتالي ارتفاع معدلات الفقر وزيادة عدد المحتاجين ومع انكماش دور الدولة في رعاية المواطنين يمكن أن يلجأ قطاع كبير إلى إنشاء المنظمات الأهلية من أجل الحصول على السلع والخدمات بأسعار معقول أو العمل على مواجهة الأسباب الهيكلية للتهيش السياسي والاقتصادي .

2- تحقيق الديمقراطية والمشاركة السياسية : حيث يرى الكثير من الباحثين أن هذه التنظيمات إذا توافرت لها الكفاءة والفاعلية قد تكون هي الطريق لتحقيق الديمقراطية الحقيقية التي تقوم على مشاركة الجماهير في التنمية اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وأنها أحد المداخل لتعليم الممارسة الديمقراطية حيث ينتج عن انخراط الأفراد في منظمات ذات هياكل واطر مستقرة محددة الهدف ومعتمدة على مبدأ الإدارة الذاتية إيجاد المواطن العضوي الملتزم بقضايا الوطن ، كما أنها تبني القدرة على النقد والمسائلة لصانعي القرار ، أي أنها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي .

3- المساهمة في التنمية : حيث أن لمنظمات المجتمع المدني دورا تنمويا في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات لمساندة الحكومة في هذا المجال حيث يشير تقرير البنك الدولي في منطقة الشرق الأوسط سنة 2003 إلى الجهد الكبير الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني فيشتى مجالات الحياة وبخاصة في الجانب الصحي وخدمات البنية الأساسية والمساهمة في برنامج الإصلاح الشامل حيث يعتبر هذا البرنامج وسيلة لتقديم خدمات الرعاية الصحية والعلاجية بمصر فالعمل في مجال التنمية يستلزم موارد بشرية ومادية متميزة وهو أحد مكونات عملية بناء القدرات في منظمات المجتمع المدني .

4- تحديد المشكلات والحاجات الحقيقية للمواطنين : حيث تقوم منظمات المجتمع المدني بعمليات التوعية للمواطنين والتعبير عن مطالب وحاجات المواطنين بشكل منظم ومؤثر ، فالأحزاب السياسية والنقابات وغيرها من جماعات الضغط تؤثر بشكل كبير على عملية صنع سياسات الرعاية الاجتماعية فتحدد المشكلات والحاجات وتقدم بدائل السياسة وتجمع ملاحظات الجماهير على السياسة وتحديد المتطلبات للمسؤولين وتنتقل المعلومات

عن عمل الحكومية للمواطنين والرأي العام وبعد ذلك من ضرورات صنع سياسات الرعاية الاجتماعية بأسلوب ديمقراطي .

5- المشاركة في كافة مراحل صنع السياسة : حيث لا يقتصر دور منظمات المجتمع المدني على المشاركة في رسم السياسات بل لها دورها الهام في كافة مراحل صنع سياسة الرعاية الاجتماعية .

6- متابعة وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية : حيث تتابع منظمات المجتمع المدني عملية تحقيق سياسات الرعاية الاجتماعية التي تتم من قبل الجهات الحكومية كما أنها تشارك بشكل كبير في تنفيذ هذه السياسات من خلال ما تقدمه من خدمات صحية واجتماعية وإسكانية وتعليمية وغيرها ، وتشارك في تحديد مدى نجاح الجهود التنفيذية حكومية وشعبية في تحقيق أهداف سياسات الرعاية الاجتماعية .

ثانيا : العوامل المؤثرة على استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

(أ) مفهوم الخدمات :

يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تترابط الخدمات الاجتماعية فيما بينها وبين بعضها بحيث تخطط في صورة متناسقة وتكاملة ليكمل بعضها البعض مؤكدا أهمية وضع استراتيجية تحقيق تلك الخدمات التي تستند على مبادئ أهمها مراعاة الظروف والمشكلات المحلية بالإضافة إلى شمول جميع أنواع الخدمات والتنسيق بين تلك الأنواع بما يتماشى مع تحقيق أهداف المجتمع وأهداف المنظمات . كما تعرف الخدمات الاجتماعية بأنها مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد والجماعات ممن هم في حاجة إلى الرعاية المجتمعية والتي تتضمن رفع مستوى معيشتهم من خلال المحافظة على الدخل وتقديم كافة الخدمات الصحية والتعليمية والإسكان .

ويرى ماهر أبو المعاطي أنه عبارة عن البرامج والجهود التي تقدم من خلال المؤسسات الاجتماعية وتسعى تلك البرامج لإشباع الاحتياجات وحل المشكلات إلى جانب مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم الحياتية والاعتماد على أنفسهم وتقوية العلاقات بينهم .

فضلا عن أنها أنشطة متعددة التي تقوم بها المنظمات وتساهم في إشباع الحاجات المادية وغير المادية لفئات المجتمع المختلفة في إطار ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم الخدمات في هذه الدراسة كما يلي :

مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدمها منظمات المجتمع المدني ومن بينها النقابات المهنية لأعضائها . تستهدف هذه البرامج والأنشطة إشباع احتياجات أعضائها وحل مشكلاتهم ورفع مستوى معيشتهم .

تنوع هذه البرامج والأنشطة وتتكامل لتشمل الجوانب الاقتصادية والصحية والتعليمية والاجتماعية والترفيهية والثقافية والإسكانية وغيرها .

(ب) مفهوم الاستقلالية :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن الاستقلالية هي خاصية أساسية من الخواص التي يجب أن تتمتع بها منظمات المجتمع المدني بل هي شرط من شروط نشأتها ويعرف قاموس Longman الاستقلالية على أنها هي امتلاك القوة لاتخاذ قرارات مستقلة أو بناء قواعد مستقلة وهناك استقلالية اقتصادية واستقلالية سياسية ... إلخ .

إنما يرى قاموس الخدمة الاجتماعية أن الاستقلالية هي الشعور بالقدرة على الاعتماد على النفس والقدرة على إشباع الحاجات والاستقلالية عن سيطرة الآخرين والممارسة الاستقلالية هي الأنشطة المهنية واتخاذ القرارات باستقلالية حيث يؤدي العاملون مستويات من الأداء عن طرق المتابعة الذاتية لأعمالهم وتتأثر الاستقلالية ببعض القوى الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والسياسية والاقتصادية .

ويعرف جاري برودي Gary Brody الاستقلالية على أنها قدرة المنظمات على أن تتحرر من الاعتمادية على الدعم الحكومي وتعتمد على نفسها وأن يكون لقيادات هذه المنظمة الخبرات الإدارية القادرة على جعل هذه المنظمات تعتمد على نفسها .

ويرى على ليلة أن الاستقلالية من خصائص منظمات المجتمع المدني وهي التي تؤدي إلى عدم خضوعها للسيطرة من قبل فرد أو مؤسسة أو أي جماعة أخرى وخاصة الاستقلال

المالي والإداري والتنظيمي ، بينما يحدد كل من كارين اشمان وجرافتون هيل Karen Ashman & Grafton Hull أن الاستقلالية تتضمن مساعدة الناس ليعيشوا معتمدين على أنفسهم قدر الإمكان ، وترى ناهد عز الدين أن الاستقلالية في منظمات المجتمع الأهلي هي أن تكون هناك حدود واضحة لتدخل السلطة في المجتمع تحترمها الدولة وتلتزم بها .

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم الاستقلالية في :

- 1- حرية وقدرة المنظمات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها .
- 2- القدرة على الاعتماد على الذات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها دون الحاجة إلى مساعدة خارجية تحد من قدرتها .
- 3- عدم خضوع المنظمات للسيطرة من قبل أي فرد أو جماعة أو حزب من داخلها أو خارجها .
- 4- الاستقلالية المالية وعدم الاعتماد كلياً على الدعم الحكومي .
- 5- توافر الموارد البشرية بها ذات الفاعلية والكفاءة لقيادة هذه المنظمات .
- 6- وجود تنظيم إداري داخلي قوي يحترمه الجميع .

ونظراً لتداخل عناصر الاستقلالية السابقة ولترابطها معاً ولطبيعة الدراسة استخلصت الباحثة المحاكاة التالية لقياس استقلالية النقابات المهنية كنوع من أنواع منظمات المجتمع المدني :

- 1- الاستقلالية المالية .
- 2- الاستقلالية التنظيمية والإدارية .
- 3- الاستقلالية البشرية
- 4- الاستقلالية الداخلية والخارجية .

(ج) العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

من العرض السابق لمفهوم الاستقلالية يتضح أن استقلالية منظمات المجتمع المدني تتضح في قدرتها على الاعتماد على نفسها (دون الخضوع لضغوط داخلية أو خارجية) في تقديم خدماتها إلا أن الكثير من منظمات المجتمع المدني قد لا يتوافر لها تلك القدرة على الاعتماد على الذات والحرية في تقديم خدماتها لتأثير بعض العوامل الداخلية والخارجية عليها وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل :

1- العوامل المالية :

يعتبر التمويل من أهم القضايا المؤثرة في منظمات المجتمع المدني في كل مرحلة بداية من نشاط المنظمة وطيلة حياتها ونشاطها ، فبدون توافر المصادر المالية التي توفر تكاليف الإنشائ والحصول على المقر والإنفاق على المشروع والخدمات ودفع أجور العاملين وغير ذلك من النفقات لا يمكن للمنظمة أن تقوم وأن تحقق أهدافها ، لذلك يرتبط التمويل بعلاقة تلك المنظمات بالحكومة سواء على مستوى الدعم أو وضع القوانين المنظمة له كما يرتبط بالعلاقة مع الجهات الأجنبية في إطار ثنائية الحاجة/الاستقلال .

كذلك يرتبط التمويل بعلاقة المنظمة بالفئات المستفيدة واحتياجاتها كما يرتبط التمويل تأثيرا وتأثيرا بمستوى تطوري للبناء المؤسسي للمنظمة ومدى توافر القدرات والمهارات المتعلقة بالتخطيط الإداري والمتابعة والقدرات التسويقية والمحاسبية ومهارات الاتصال وتعبئة الموارد .

وأن عدم كفاية الأموال التي تطلبها عملية تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني يجعلها عرضة للتأثير بالمانحين تحت صيغة تمويل المشروعات وبخاصة مع زيادة تركيز المانحين الأجانب على دعم المنظمات غير الحكومية مؤخرا ويساعد على خلق نوع من الاعتمادية على تموي المانحين مما يؤثر على استقلالية المنظمة في اتخاذ قراراتها .

ومما سبق يتضح أن العوامل المالية تتضمن ما يلي :

1- توافر المال اللازم لاستمرار نشاط المنظمة .

- 2- الدعم الحكومي والاجنبي المالي للمنظمة .
- 3- القوانين والقرارات المنظمة للوضع المالي .
- 4- مدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمنظمة.

2. القدرات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني :

إن العمل في مجال التنمية يستلزم توافر موارد بشرية ومادية متميزة وهو أحد مكونات عملية بناء القدرات ، كما أن تنمية الموارد البشرية هي أحد عناصر القدرات التنظيمية الهامة كما أن للتعليم والتدريب دورا هاما يزيد من مقدرة العاملين بالمنظمة وكفاءتهم . ومما يزيد من مشكلة البناء الإداري والمؤسسي لمنظمات المجتمع المدني أن العمل فيها يرتبط بأشخاص معينين على نماذج وسجلات موحدة تطلبها جهة الإدارة ولم يصحبها التطوير منذ عشرات السنين وذلك على الرغم من أن علم الإدارة قد تطور ميدانيا وبحثيا ومستقلا تناول إدارة المنظمات غير الحكومية ، وقضية تحديث النظم الإدارية والبناء المؤسسي تتطلب توفير الكفاءات البشرية والقدرات الفنية وتحديث اللوائح الإدارية وتوفير التسهيلات التكنولوجية لتحقيق كفاءة نظم الاتصال الحديثة .

ومن المشاكل التي تؤثر على قدرة منظمات المجتمع المدني على التعامل مع المشكلات والاحتياجات عدم توافر خبرات البحث الاجتماعي لدى العاملين فيها في معظم الأحيان على الرغم من أهميتها لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي والسبل الملائمة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا للتعامل معها وأن غياب هذه القدرات يؤثر على استقلالية تلك المنظمات في اتخاذ القرارات والتخطيط لتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها :

ومما سبق يتضح أن القدرات التنظيمية تتضمن ما يلي :

- 1- توافر الكوادر البشرية المدربة والقادرة على إدارة المنظمة بكفاءة .
- 2- توافر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية .
- 3- وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4- وجود تسهيلات تكنولوجية ونظم معلومات وقاعدة بيانات حديثة تساعد على أداء الأنشطة المختلفة .

3. نوعية البيئة والثقافة التي تعمل في إطارها المنظمات :

إن توافر ثقافة وبيئة محفزة لعمل منظمات المجتمع المدني تؤدي إلى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها حيث الثقافة السائدة بما تتضمنه من مفاهيم ومعتقدات وممارسات في عملية اتخاذ القرار بمنظمات المجتمع المدني في التخطيط لتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ، كما أن وجود بيئة قانونية محفزة على وجود تلك المنظمات ومدى وجود مناخ عام يهيء لنشوء وعمل تلك المنظمات يؤدي إلى تعاظم دور منظمات المجتمع فالأمر يتطلب وجود ثقافة مدنية في المجتمع .

وتتكون عناصر هذه الثقافة المدنية من :

أ - **الاتجاه نحو العمل التطوعي** : فبدون التطوع والمتطوعين لا يمكن أن تنشأ منظمات المجتمع المدني ، ويلعب الوازع الديني والإنساني والاجتماعي دورا هاما في تشجيع التطوع بيد أن العمل التطوعي ليس مجرد عضوية في المنظمات وتسديد الاشتراكات ولكنه قدرة على تعبئة جهود المجتمع لمواجهة قضاياها فالتطوع يكرس قيم التكافل والعطاء وقيم المشاركة والإحساس بالمسؤولية الجماعية والتضامن .

ب - **الشعور بالانتماء والمواطنة** : حيث يؤدي التطوع إلى وجود قيمة الشعور بالانتماء للوطن وأعضاء المجتمع مما يدفع إلى مزيد من المشاركة والتطوع ، وتعتبر المواطنة عن الحقوق والالتزامات على عضوية الفرد في المجتمع والتي يتساوى فيها المواطنون في جميع الحقوق فهي مصدر أيضا للشعور بالولاء والانتماء لدى الفرد ويشجعه ذلك على الاهتمام بالشئون العامة .

ج - **تقدير التنوع والاختلاف الإنساني** : بمعنى تقبل الاختلافات الثقافية والعرقية والسلالية واحترامها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التنشئة والتربية التي تركز على المعرفة والانفتاح والتواصل وحرية الفكر والعقيدة واحترام الرأي الآخر .

د - **الشفافية والوضوح** : وهذا يعني الصدق والإعلان عن الأنشطة والخدمات والأهداف ومصادر التمويل وفتح أبواب المؤسسة أمام الجميع وهذه المكونات الثقافية يجب أن تسود في المجتمع على مستوى المواطنين ومستوى الدولة ككل .

هـ - القوانين واللوائح المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني : فالمنظمات تمارس عملها في إطار من القانون وتعمل من خلاله وليس لها أن تخالفه ، فعندما تتوفر البيئة القانونية التي تسهل إنشاء منظمات المجتمع المدني وإرادتها كذلك سبل تطويرها وأداء نشاطها وحصولها على المال اللازم لإدارة نشاطها وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك إلى نمو منظمات المجتمع المدني وتسهيل عملها في المجتمع .

4. الديمقراطية وحرية المناقشات في منظمات المجتمع المدني :

هناك صلة قوية بين المجتمع المدني والتحول الديمقراطي حيث نلاحظ أن منظمات المجتمع المدني من أهم قنوات المشاركة الشعبية لذلك تعتبر الديمقراطية مكونا أساسيا لآليات عمل هذه المؤسسات في الداخل وتقاس الديمقراطية داخل منظمات المجتمع المدني على أساس عدة مؤشرات أهمها .

أ - طريقة وصول المسئولون فيها إلى مناصبهم ويعتبر الانتخاب هو الوسيلة الديمقراطية التي تحقق قدرة الأعضاء على اختيار من ينوب عنهم .

ب- معدل دوران السلطة في مراكز اتخاذ القرار ويتحدد ذلك بعدد السنوات التي يقيمها المسئول في منصبه ، وبالتالي بعدد المسئولين الذين تعاقبوا على ذلك المنصب .

ج - متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة فكلما زاد عدد الأعضاء كلما تعددت الآراء بمعنى زيادة المشاركة في صنع القرار مما يوسع فرص الاختيار الذي هو جوهر الديمقراطية ويضاف إلى ذلك عدد اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

د - الحرية في المناقشات داخل المجتمع المدني سواء المناقشات التي تتم في الجمعيات العمومية أو داخل مجلس الإدارة حيث يعبر كل عضو عن رأيه مجردا من أي ضغوط عليه ، كذلك عدد مرات تشكيل اللجان المختلفة وكيفية اختيار أعضائها يعكس مدى الحرية والديمقراطية بالمنظمة .

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً : فروض الدراسة :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة أمكن للباحث وضع الفروض التالية :

الفرض الأول : من المتوقع أن تكون استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ضعيفا .

الفرض الثاني : من المتوقع أن يتباين تأثير بعض العوامل عن غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية والاجتماعية للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفرض الرابع : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل المهنية للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

ثانيا : نوع الدراسة ومدىها المنهجي :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها أنسب أنواع الدراسات ملائمة لطبيعة الظاهرة المدروسة حيث يتضمن هذا النوع من الدراسات دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة الناس أو الأوضاع والتعامل مع المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة المدروسة ، كما أن هذه الدراسة تتضمن اختبار فروض عقلية .

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بطريق الحصر الشامل للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني باعتباره نسب المناهج في هذه الدراسات .

ثالثا : أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية هي مقياس استقلالية منظمات المجتمع المدني وقد قامت الباحثة بتصميمه وفقا للخطوات التالية :

1- تحديد موضوع القياس ومتغيراته الرئيسية :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وخبرة الباحثة قامت الباحثة بتحديد موضوع القياس في استقلالية منظمات المجتمع المدني وأيضا تحدد متغيرات الاستقلالية في أربعة محكات أساسية هي :

أ - الاستقلالية المالية .

ب - الاستقلالية التنظيمية والإدارية .

ج - الاستقلالية البشرية .

د - السيطرة الداخلية والخارجية .

2- تحديد عبارات المقياس :

قامت الباحثة بجمع عدد كبير من العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد المقياس تمثل كل منها بعض المواقف السلوكية أو الآراء التي ترتبط بكل بعد من الأبعاد وبلغ عدد العبارات الكلية 64 عبارة بواقع 16 عبارة لكل بعد من أبعاد المقياس .

3- مرحلة تحكيم المقياس :

حيث تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد 10 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية والبحث الاجتماعي وبعض الخبراء في الميدان وطلب منهم تحكيم المقياس من حيث :

أ - مدى ارتباط العبارة بالبعد من حيث الصياغة المضمون .

ب - حذف وإضافة بعض العبارات على المقياس .

وفي ضوء هذا التحكيم قامت الباحثة بحذف بعض العبارات وإضافة بعض العبارات الأخرى التي اتفق عليها 80% من المحكمين .

4. مرحلة إعداد المقياس في صورته النهائية

أسفر التحكيم عن صياغة المقياس في 4 محكات تضمن كل محك 12 عبارة ليبلغ عدد عبارات المقياس 48 عبارة قامت الباحثة بوضع تدرج ثلاثي هي نعم ، إلى حد ما ، لا ،

ولتصحيح المقياس اعطيت لكل استجابة من الاستجابات وزنا بحيث يعطي نعم ثلاث درجات ، إلى حد ما درجتان ، لا درجة واحدة بالنسبة للعبارة الإيجابية ، والعكس بالنسبة للعبارة السلبية ، وهكذا تم وضع المقياس في صورته النهائية .

5. مرحلة إجراء ثبات وصدق المقياس :

أ - ثبات المقياس اعتمدت الباحثة على طريقة إعادة الاختيار للتأكد من ثبات المقياس حيث قامت بتطبيقه على عدد 10 من المسؤولين عن منظمات المجتمع المدني وبعد فترة عشرة أيام قامت بإعادة تطبيقه عليهم مرة أخرى ثم قامت بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين عن طريق المعادلة التالية .

$$r = \frac{\sum \frac{م.س \times م.ص}{ن}}{\sqrt{\frac{\sum (م.س)^2}{ن} - \frac{\sum (م.ص)^2}{ن}}}$$

والجدول التالي يوضح ثبات المقياس :

جدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات المقياس

متغيرات المقياس	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر الدولية	الدالة
الاستقلالية المالية	0.80	0.632	دال إحصائيا
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	0.79	0.632	دال إحصائيا
الاستقلالية البشرية	0.76	0.632	دال إحصائيا
السيطرة الداخلية والخارجية	0.78	0.632	دال إحصائيا
الدرجة الكلية للمقياس	0.78	0.632	دال إحصائيا

ومن الجدول السابق يتضح أن معدلات الثبات دالة إحصائيا مما يعني ثبات المقياس.

ب- صدق المقياس : رغم أن الباحثة لجأت إلى الصدق الظاهري على صحة المقياس بعرضه على المحكمين قامت أيضا بحساب الصدق الذاتي كما يلي :

جدول رقم (2) يوضح معاملات الصدق الذاتي للمقياس

متغيرات المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستقلالية المالية	80	0.89
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	0.79	0.89
الاستقلالية البشرية	0.76	0.87
السيطرة الداخلية والخارجية	0.78	0.88
الدرجة الكلية للمقياس	0.78	0.88

ومن الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق الذاتي للمقياس مرتفعة مما يدل على صدقه.

مجالات الدراسة :

أ - المجال المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة على النقابات المهنية كإحدى نوعيات منظمات المجتمع المدني وتم التطبيق على النقابات الأساسية بالقاهرة .

ب- المجال البشري : تم اختيار المجال البشري على عدة مراحل

المرحلة الأولى : سحب عينة من النقابات المهنية والرئيسية بالطريقة العشوائية البسيطة قدرها ثلاث نقابات مهنية من بين النقابات المهنية بعد استبعاد النقابات التي ليست لها مجالس لإدارتها وموضوعة تحت الحراسة القضائية .

المرحلة الثانية : تم اختيار كل أعضاء مجالس إدارة النقابات المختارة وهي نقابة المهن الاجتماعية ونقابة المحامين والنقابة العامة للتجارين ، وبلغ عددهم 78 عضوا لم يتم جمع

البيانات وبطبق المقياس إلا على 62 عضوا فقط من كل هذه النقابات وفيما يلي جدول يوضح إطار المعاينة والعينة المختارة .

الجدول رقم (3) يوضح إطار المعاينة والعينة المختارة

عدد الأعضاء	النقابة المختارة	اسماء النقابات
24	√	المهندسين (تحت الحراسة)
39	√	المحاميين الأطباء التجارين أطباء الأسنان الأطباء البيطريين الصحفيين الزراعيين المعلمين التطبيقات المهن الاجتماعية
15	√	
78	3	المجموع

ج - المجال الزمني : تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من 2006/10/1 إلى

2007/1/1

جدول رقم (4) يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص
96.7	60	(أ) النوع
3.3	2	1- ذكر
		2- أنثى
		(ب) السن

14.6	9	1- 30 سنة .
40.3	25	2- 40 سنة .
27.4	17	3- 50 سنة .
17.7	11	4- 60 سنة فأكثر .
		(ج) المؤهل
41.9	26	1- جامعي
58.1	36	2- فوق جامعي
		د - نوعية العمل خارج النقابة
30.6	19	1- حكومي
69.4	43	2- حر
		هـ - الحالة الاجتماعية
3.3	2	1- أعزب
79.0	49	2- متزوج
12.9	8	3- أرمل
4.8	3	4- مطلق
		و الموقع بالنقابة
53.2	33	1- موقع قيادي
46.8	29	2- عضو
		ز - مدة العضوية بالنقابة
16.1	10	1- أقل من 5 سنوات
22.6	14	2- 5 سنوات
29.0	18	3- 10 سنوات
32.3	20	4- 15 سنة فأكثر
		ح - نوعية النقابة
19.4	12	1- نقابة المهن الاجتماعية
50.0	31	2- نقابة التجاريين
30.0	19	3- نقابة المحامين

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن نسبة 96.7% من أعضاء النقابات من الذكور ، وقد يرجع ذلك إلى أن العمل النقابي لازال يسيطر عليه الرجال نتيجة لثقافة المجتمع وأن النسبة الغالبة من السن هي الفئة العمرية من 40 - 50 سنة ، وقد يرجع ذلك إلى توافر الخبرة والقدرة على قيادة العمل التطوعي في المجتمع وأن نسبة 58.1% الحاصلون على مؤهل فوق الجامعي سواء كان دبلوم دراسات عليا أو ماجستير أو دكتوراه ، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤهل الفوق يعطي مكانة للمرشح داخل النقابة . فضلا عن أن العمل الحر يحتل المرتبة المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النقابات المدروسة حيث أن معظم أعضاء نقابات المحامين والتجارين من أصحاب العمل الحر والغالبية العظمى منهم متزوجين وهي الطبيعة العامة لمجتمعنا ، كما مثل منهم نسبة 53.2% عضوا يشغل مناصب قيادية مثل نقيب ، أمين عام ، أمين صندوق، رئيس لجنة ، عضو وكان أكثر سنوات العضوية 15 سنة فأكثر .

نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض :

جدول رقم (5) يوضح درجات المبحوثين على مؤشر الاستقلالية المالية ن = 62

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
4	2.35	146	14	12	36	تعتمد النقابة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها
9	1.96	122	22	16	34	الدعم المالي الحكومي لا غنى عنه لتنفيذ خدمات النقابة
1	2.59	161	47	5	10	تمثل الفروض والمنح الأجنبية عنصرا هاما في تمويل خدمات النقابة
11	1.9	118	22	12	28	تبرعات أفراد المجتمع تساهم في تنفيذ أغراض النقابة
2	2.48	154	8	16	28	اشتراكات الأعضاء تمثل عصب التمويل

7	2.11	131	15	25	22	يوجد بالنقابة إدارة مالية على درجة كفاءة عالية
8	2.0	124	21	20	21	ينظم العمل المالي في النقابة لائحة واضحة للجميع
12	1.61	100	12	14	36	تعاني المنظمة من نقص في تمويل خدماتها
3	2.37	147	13	26	23	تعتمد النقابة في تحقيق أهدافها على اشتراكات أعضائها
6	2.12	132	12	25	25	يتم إعداد ميزانية النقابة بواسطة أعضاء متخصصين
5	2.25	140	16	14	32	أعضاء مجلس الإدارة يسعون لزيادة الدعم المالي للنقابة ذاتيا
10	1.91	119	23	21	18	الميزانية المالية تكفي لتنفيذ خدمات النقابة
-	-	1594	225	206	313	مجموع
	2.17	134.8	18.7	17.2	26.1	متوسط
			20.1	27.7	42.1	النسبة
72%						الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني على متغير الاستقلالية المالية في درجة مرتفعة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) على مؤشر الاستقلالية المالية 72% كما بلغ المتوسط الوزني لدرجات الباحثين على هذا المؤشر 134.8 بمتوسط حسابي قدره 2.17 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ما أجابوا على عبارات هذه المؤشر بالموافقة بلغت 42.1% وبالموافقي إلى حد ما 27.7% ، بينما بلغت نسبة لمن لم يوافقوا على عبارات هذا البعد 30.1% . وكانت أكثر العبارات تأثيرا إيجابيا هي العبارات أرقام 3 ، 5 ، 9 ، 1 وهي

العبارات التي تتعلق بعدم اعتماد النقابات على المنح والقروض الأجنبية ، وأن اشتراكات الأعضاء تمثل عصب ميزانية النقابة ، وأن النقابة تعتمد على تحقيق أهدافها على التمويل الذاتي من اشتراكات الأعضاء وأنها تعتمد مواردها الذاتية في تحقيق أهدافها . وكانت أكثر العبارات تأثيرا سلبيا هي العبارات أرقام 8 ، 4 ، 12 ، 2 وهي العبارات التي تتعلق بمعاناة النقابة من نقص في تمويلها وتبرعات أفراد المجتمع تساهم في تنفيذ أغراض النقابة ، وأن الميزانية لا تكفي أنشطة النقابة وأن الدعم الحكومي لا غنى عنه لتنفيذ أنشطة النقابة . وما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية المالية للنقابات في تقديم خدماتها هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (6) يوضح درجات البحوث على مؤشر الاستقلالية التنظيمية والإدارية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
4	2.4	149	12	13	37	تتوافر خبرات إدارية لأعضاء مجلس الإدارة
5	2.37	148	12	15	35	توجد لوائح منظمة للعمل داخل النقابة
6	2.08	129	20	17	25	يتم تقديم الخدمات للأعضاء حسب رؤية المسؤولين بالنقابة
10	1.58	112	15	20	27	تعاني النقابة من نقص في العدد الكافي والكفاء من العاملين في النقابة
11	1.28	98	12	12	38	الجهات الإدارية تتسلط في تفويضها على النقابة
12	1.387	79	2	13	47	القوانين واللوائح الحكومية تعوق سير العمل بالنقابة
9	1.96	116	30	10	22	تتوافر بالمنظمة التسهيلات التكنولوجية اللازمة لحسن سير العمل بها
8	1.96	120	22	14	26	تعاني النقابة من فقدانها لوجود قاعدة بيانات بها

7	2.96	122	20	20	22	تواجه المنظمة صعوبة في تغيير لوائحها وإجرائاتها أو تعديلها.
1	2.59	161	2	23	37	يتم تحديث قاعدة البيانات والمعلومات بالنقابة باستمرار
3	2.5	155	38	16	12	تحدد الجهات الحكومية للنقابة ميادين نشاطها .
2	2.54	158	10	18	34	للنقابة تنظيم إدارة كفاء يساهم في تحديد أهدافها
-	-	1546	195	191	362	مجموع
	2.07	128.8	16.1	15.8	30.1	متوسط
			26.0	25.5	48.5	النسبة
69%						الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) هي من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس الاستقلالية التنظيمية والإدارية 69%، كما بلغ المتوسط الوزني 128.8 . والمتوسط الحسابي 2.07 . ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بالموافقة بلغت 48.5% وبالموافقة إلى حد ما 25.5% ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 26.0% .

وكانت أكثر العبارات تأثيراً في استقلالية هذا المؤشر هي العبارات أرقام 10 ، 12 ، 11 ، 1 وهي العبارات التي تتعلق بمعرفة القوانين واللوائح الحكومية لسير العمل بالنقابة ، وأن الجهات الإدارية تسلط في تفتيشها وإشرافها على النقابة ومعاونة النقابة من قلة العدد الكافي والكفاء من العاملين وعدم توافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهل العمل بالنقابة ومما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية الإدارية والتنظيمية للنقابات في تقديم خدماتها هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (7) يوضح درجات المبحوثين على متغير الاستقلالية البشرية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
10	1.96	122	16	26	17	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بسهولة .
12	1.54	96	24	12	26	النصاب القانوني للجمعية العمومية يكتمل بسهولة
7	2.25	140	30	18	14	توجد صعوبة في إجراء التجديد الثلاثي لأعضاء المجلس
1	2.69	167	2	15	45	يوجد عدد كاف من اللجان لتحقيق اغراض النقابة
	2.59	161	-	25	37	يتوافر بالنقابة الخبراء في كافة انشطتها
1	1.61	100	7	22	35	توجد صعوبة في الحصول على المتطوعين اللازمين لعمل النقابة
9	2.12	132	18	18	26	يؤدي المتطوعون عملهم بالنقابة بالتزام وجدية .
8	2.14	133	20	13	29	يؤدي المتطوعون عملهم بالنقابة بالتزام وجدية .
4	2.51	156	9	12	41	يتم تدريب العاملين بالنقابة على أنشطتها .
2	2.64	164	2	14	46	تسابق أعضاء مجلس الإدارة لخدمة أعضاء النقابة
6	2.3	143	13	17	32	يعمل الخبراء جنباً إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق الأهداف
5	2.32	144	11	20	31	يتوافر عدد مناسب من العاملين في النقابة

مجموع	389	212	155	1631	-	-
متوسط	22.4	17.7	12.9	135.9	2.19	
النسبة	52.2	28.4	19.3			
الدرجة النسبية لقياس البعد	73%					

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبي الدراسة عليها) هي من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس مؤشر الاستقلالية البشرية 73% ، وبلغ المتوسط الوزني 135.9 والمتوسط المرجع 2.19 ومما يؤكد أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بالموافقة بلغت 52.3% وبالموافقة إلى حد ما 28.4% وبعدم الموافقة 19.3% .

وكانت أكثر العبارات تأثيرا إيجابيا في استقلالية هذا المؤشر هي العبارات (9،5،10،4) آراء التي تتعلق بوجود عدد كاف من اللجان لتحقيق أنشطة النقابة وأهدافها وعمل الخبراء جنبا إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أهداف النقابة وتوافر الخبراء في النقابة في كافة أنشطتها وتسابق أعضاء مجلس الإدارة لخدمة النقابة .

بينما كانت أكثر العبارات تأثيرا سلبيا في هذا المؤشر هي العبارات ارقام (6 ، 10 ، 7 (2. وهي العبارات التي تتعلق باكتمال النصاب القانوني للنقابة بصعوبة ووجود صعوبة في الحصول على المتطوعين للعمل في النقابة وعدم انتخاب أعضاء مجلس النقابة بسهولة .

ومن ما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية الإدارية والتنظيمية للنقابات هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (8) يوضح درجات المبحوثين على متغير السيطرة الداخلية والخارجية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
3	2.37	147	12	15	35	يتم اتخاذ القرارات بعد مناقشات موسعة بين الأعضاء
4	2.32	144	12	14	36	تصدر القرارات بالنقاب بالأغلبية المطلقة
7	1.08	117	16	23	23	يتفرد بعض أعضاء مجلس النقابة باتخاذ القرارات
2	2.45	152	20	14	28	تعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح
13	1.38	86	42	16	4	يتم تبادل المراكز الهامة في النقابة بين الأعضاء
9	1.78	112	13	34	25	المناصب الإدارية بالنقاب يحتكرها بعض الأشخاص
1	2.54	158	2	24	36	يحترم مجلس النقابة القوانين واللوائح المنظمة للعمل
11	1.54	96	11	12	39	يسيطر بعض الأفراد من خارج النقابة على قراراتها
10	1.69	105	12	19	31	بعض الأعضاء من انتماءات معينة يوجهون النقابة لتحقيق أهدافهم
5	2.0	124	25	12	25	يسيطر أحد الأحزاب على إدارة النقابة
8	1.83	114	16	20	26	يربط بعض الأعضاء قراراتهم بالاتجاهات الحكومية
6	1.9	118	28	20	14	يتدخل بعض الوزراء لتعديل قرارات مجلس النقابة

مجموع	322	213	209	1473	-	-
متوسط	26.8	17.8	17.4	122.7	1.98	
النسبة	43.0	28.9	28.1			
الدرجة النسبية لقياس البعد	%66.1					

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) على مؤشر السيطرة الداخلية هي درجة متوسطة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا البعد 66.1% وبلغ متوسط مجموع الوزن 132.7 ، والمتوسط الحسابي 1.98 .

ومما يؤكد ذلك نسبة من أجابوا بالموافقة على عبارات هذا المؤشر بلغت 43% وبالموافقة إلى حد ما 28.9% وبعدم الموافقة 28.1% .

وكانت أكثر العبارات تأثيراً إيجابياً في استقلالية هذا المؤشر العبارات أرقام (1 ، 4 ، 7) وهي العبارات التي تتعلق باحترام مجلس النقابة باللوائح والقرارات المنظمات لعمل النقابة وعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح واتخاذ القرارات بعد مناقشة موسعة ، وأن القرارات تصدر بالأغلبية المطلقة .

وكانت أكثر العبارات تأثيراً سلبياً على استقلالية هذا المؤشر هي العبارات أرقام (5 ، 8 ، 9 ، 6) وهي العبارات التي تتعلق بعدم تبادل المراكز الهامة في النقابة بين الأعضاء وسيطرة بعض الأفراد من خارج النقابة على قراراتها وأن بعض الأعضاء من انتماءات يوجهون قراراتها وأن المناصب الإدارية بالنقابة يحتكرها بعض الأشخاص .

ومما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية على مؤشر السيطرة الداخلية والخارجية للنقابة هي درجة متوسطة .

جدول رقم (9)

يوضح درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني على متغيرات القياس وعلى القياس ككل

المتغير	الدرجة النسبية للبعد	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	التدريب
الاستقلالية المالية	72%	1594	2.17	2
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	69%	1546	2.07	3
الاستقلالية البشرية	73%	1631	2.19	1
السيطرة الداخلية والخارجية	66%	1473	1.98	4
المقياس ككل	70%	1559	2.1	

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) على مقياس الاستقلالية هي من النوع المرتفع حيث بلغت درجة النسبة للاستقلالية على المقياس ككل 70% بمجموع أوزان قدره 1559 ومتوسط مرجح قدره 2.15 .

ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الأول للدراسة ومؤداه : من المتوقع أن تكون درجة بالاستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها هي درجة ضعيفة .

وأن العوامل المرتبطة بالاستقلالية البشرية من حيث توافر العنصر البشري والخبرات والمتطوعين والتسهيلات التكنولوجية ووجود تنظيم إداري واحترام اللوائح والقوانين حصلت على المرتبة الأولى من بين العوامل المؤثرة في استقلالية منظمات المجتمع المدني .

وأن العوامل المرتبطة بالاستقلالية المالية من حيث الاعتماد على التمويل الذاتي وعلى اشتراكات الأعضاء وتنظيم العمل المالي من النقابة ، والاعتماد على الموارد الذاتية التي حصلت على المرتبة الثانية .

وأن العوامل المرتبطة باستقلالية التنظيمية والإدارية من حيث توافر الخبرات الإدارية وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات ووجود جهاز إداري كفء احتلت المرتبة الثالثة .

بينما العوامل المرتبطة بالتححرر من السيطرة الداخلية والخارجية على أعمال النقابة والمرتبطة باحترام مجلس النقابة اللوائح والقرارات المنظمة للعمل وعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح واتخاذ القرارات بالأغلبية احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الثاني للدراسة ومؤداه : من المتوقع أن يتباين تأثير بعض عن غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

جدول رقم (10)

يوضح العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاجتماعية لعضو النقابة

ورأيه في مدى استقلالية النقابة في تقديم خدماتها

المتغير	كا2	كا2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
السن	12.8	16.812	6	0.01	غير دال
النوع	4.9	9.310	2	0.01	غير دال
المؤهل	18.6	9.310	2	0.01	دال
العمل خارج النقابة	16.6	9.310	2	0.01	دال
الحالة الاجتماعية	8.4	16.812	6	0.01	غير دال

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن هناك بعض العوامل والمتغيرات الشخصية والاجتماعية لعضو النقابة لها تأثير في رأي مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها حيث يوضح الجدول أن كل من العوامل المرتبطة بعمل عضو النقابة خارج النقابة سواء كان عمل حكومي أو عمل حر عامل مؤثر لصالح من يعمل في عمل حر ، كذلك عامل نوع المؤهل فوق الجامعي عامل مؤثر لصالح الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي . بينما العوامل المرتبطة بالنوع والسن والحالة الاجتماعية هي عوامل غير مؤثرة .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الثالث للدراسة ومؤداه ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية الاجتماعية للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

جدول رقم (11)

يوضح العلاقة بين بعض المتغيرات النقابية لعضو النقابة ورأيه في مدى

استقلالية النقابة في تقديم خدماتها

المتغير	كا2	كا2 الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الد.
الموقع بالنقابة	18.6	13.277	2	0.01	دال
مدة العضوية بالنقابة	22.2	16.812	6	0.01	دال
نوعية النقابة	16.5	13.277	4	0.01	دال
مدة تأسيس النقابة	6.8	13.277	4	0.01	غير دال

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المهنية المرتبطة بعضو النقابة مثل مدة العضوية بالنقابة لصالح الأعضاء الأقدم عضوية ، والموقع الوظيفي بالنقابة سواء نقيب أو أمين عام أو أمين صندوق أو رئيس لجنة أو عضو لصالح من يشغل مناصب إدارية في النقابة ، كذلك نوعية النقابة هي عوامل مؤثرة في مدى استقلالية النقابة في تقديم خدماتها لصالح نقابة المحامين بينما عامل مدى تأسيس النقابة عامل غير مؤثر .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الرئيسي الرابع للدراسة ومؤداه ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل البيئية للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

مناقشة نتائج الدراسة :

أولاً : اتضح من نتائج الدراسة أن هناك عوامل تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني وكانت أول هذه العوامل هي وجود سيطرة داخلية وخارجية على تقديم الخدمات داخل هذه المنظمات يليها العوامل التنظيمية والإدارية ثم العوامل المالية وأخيراً العوامل البشرية وفيما يلي مناقشة لهذه العوامل .

1- تمثلت العوامل المرتبطة بالسيطرة الداخلية والخارجية في سيطرة بعض الأفراد أو المنظمات خارج المنظمة على تقديم خدماتها كذلك الضغوط السياسية وجماعات المصالح يؤثرون بنفوذهم على تقديم الخدمات في المنظمات الخدمية وتتفق هذه النتائج مع دراسة بول وابريل **Paul & April** في أن الأحزاب السياسية وجماعات المصالح تؤثر على سياسيات منظمات المجتمع المدني .

2- تمثلت العوامل المرتبطة بالجوانب التنظيمية والإدارية لمنظمات المجتمع المدني والتي تحد من استقلاليتها في عدم مسايرة اللوائح والقوانين الحكومية لسير العمل بالمنظمات ومعاناتها من قلة العدد الكافي والكفاء من العاملين بالنقابة وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من وجدى بركات من أن منظمات المجتمع المدني تفتقر إلى المنهجية العلمية في عملياتها الإدارية وأن العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات في هذه المنظمات تمثلت في مدى توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة واتفقت معها دراسة جون ليسرو **John Lucero** من أن استقلالية منظمات المجتمع المدني تتأثر في تقديم خدماتها بتوافر المواد التكنولوجية والتنظيمية كذلك دراسة كيلي اليزابيث **Kiley Erin Eilizabeth** من أن الاستقلالية تتأثر بالعوامل التنظيمية والإدارية .

3- تمثلت العوامل المالية التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في معاناة هذه المنظمات من نقص التمويل وعدم كفاية الميزانية لأنشطة النقابة وأن هذه المنظمات من نقص التمويل وعدم كفاية الميزانية لأنشطة النقابة وأن الدعم الحكومي لا يغني عنه لتنفيذ أغراض النقابات وأنشطتها وتتفق هذه النتائج مع

دراسة سالازار **Salazar** مع أن توافر التمويل اللازم يؤدي إلى زيادة الفرص لتقديم خدمات أفضل لتلبية احتياجات المنظمات بموارد التمويل الحكومي ولزيادة من الاستقلالية يجب أن تتحرر من الدعم الحكومي وتعتمد على نفسها وكذلك أيدتها دراسة كولدين كوربت **Coludin Corbett** أن استقلالية المؤسسة في تقديم خدماتها وفي أدائها بناء على اعتمادها على التمويل .

4- تمثلت العوامل البشرية التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في اكتمال النصاب القانوني للمنظمات بصعوبة ، ووجود صعوبة في الحصول على المتطوعين وعدم توافر الخبرات الإدارية المدربة واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل مندراسة أودراتي ويلنجتون **Odarety Wellington** من حيث أن من بين الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني عدم وجود الخبراء بها كذلك دراسة سالازار **Salazar** مع أن وجود خبرات إدارية ماهرة تجعل منظمات المجتمع المدني تعتمد على نفسه كذلك دراسة أنا جورجيفيا **Gueorguieva** مع أن توافر الإداريين الخبراء في المنظمات غير الحكومية يؤدي إلى استقلاليته في تقديم الخدمات لأعضائها .

ثانيا : توصلت الدراسة إلى هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بأعضاء مجالس إدارات منظمات المجتمع المدني تؤثر في رأيهم في مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني وقد تمثلت هذه العوامل في طبيعة المؤهل جامعي أم فوق جامعي كذلك العمل خارج النقابة عمل حكومي أو عمل غير حكومي كذلك مدة العضوية بالنقابة والموقع الذي يشغله العضو بالنقابة ونوعية واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من تومبسون إيزاك من أن العوامل الثقافية تؤثر على تقديم الخدمات في المنظمات كذلك دراسة أودراتي ويلنجتون **Odarety Wellington من أن الثقافة الشخصية وتأثير الجماعات الأولية تلعب دورا هاما في استقلالية تقديم الخدمات كذلك دراسة أنا جورجيفيا **Anna Gueorguieva** والتي توصلت إلى أن الإداريين في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لديهم استقلالية أكثر من زملائهم في المؤسسات الحكومية .**

ثالثا : بناء على نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحث التوصل إلى المؤشرات التخطيطية التالية التي تساهم في دعم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

1- فيما يتعلق بالاستقلالية المالية نقترح ما يلي :

أ - العمل على زيادة الموارد الذاتية لمنظمات المجتمع المدني وزيادة مواردها المالية عن طريق المطالبة بزيادة الدعم الحكومية وفتح باب التبرع من جانب رجال الأعمال .

ب- حث أفراد المجتمع للتبرع لهذه المنظمات حتى تقوم بالأنشطة اللازمة لها لتحقيق أهدافها .

ج - تولي مجموعة من الخبراء بالاشتراك مع أعضاء مجال إدارات منظمات المجتمع المدني في إعداد الميزانيات والمشروعات الخاصة بالدعم المالي للنقابة .

د- الفصل بين الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني والتدخل في سياسات هذه المنظمات بحيث يكون لهذه المنظمات الحرية في توجيه هذه الأموال طبقا لرؤيتها

2. فيما يتعلق بالاستقلالية التنظيمية والإدارية نقترح ما يلي :

أ - ضرورة الالتزام باللوائح والقرارات والقوانين المنظمة لعمل هذه المنظمات وإعادة النظر فيها لتطويرها باستمرار من جانب أعضاء مجالس إدارات النقابة .

ب- ضرورة وجود عدد كاف وكفاء من العاملين بالنقابة واللازمين لتحقيق أغراضها وتنفيذ أنشطتها للمشاركة بفاعلية في اللجان النوعية .

ج - ضرورة عمل قاعدة للبيانات والمعلومات وتحديثها باستمرار للاستعانة بها في تقديم خدماتها على أساس علمي سليم وواقعي .

د - ضرورة وجود تنظيم إداري كفاء ولجان نوعية تضم خبراء ومتخصصين مما يساعد على تحسين الخدمات المقدمة .

هـ - ضرورة توافر التسهيلات التكنولوجية اللازمة لحسن سير العمل بالمنظمة والاستعانة بنظم الاتصالات الحديثة من حسابات آلية وفاكسات وغيرها .

3- فيما يتعلق بالاستقلالية البشرية نقترح ما يلي :

أ - تسهيل عملية اكتمال النصاب القانوني للمنظمات لإجراء الانتخابات وعمل الدعاية اللازمة لذلك وتنشيط خدمات النقابة .

ب- ضرورة توافر العنصر البشري الكفاء والمدرّب لإدارة شؤون المنظمة والاشتراك في لجائها ويتم ذلك عن طرق تعيين الموظفين اللازمين .

ج - ضرورة تدريب العاملين بالمنظمة باستمرار على مستجدات العصر للمساهمة بفاعلية في تحقيق رسالة النقابة .

د - ضرورة اعتماد المنظمات على إمكانياتها البشرية في تحقيق أهدافها قدر الإمكان مستفيدة من الخبرات الفنية و الموجودة بداخلها ، وتوافر الدعم المالي من جانب أعضائها .

هـ - ضرورة تشجيع المتطوعين للعمل بالنقابة ومتابعتهم ومكافأهم .

4- فيما يتعلق بالسيطرة الداخلية والخارجية نقترح ما يلي :

أ - أن يتم اتخاذ القرارات بعد مناقشات موسعة بين الأعضاء وأن تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة .

ب- أن يتسم عرض الموضوعات على مجلس إدارة المنظمة بالوضوح والشفافية .

ج - عدم ربط منظمات المجتمع المدني نفسها بجماعات اهتمامات معينة أو أحزاب سياسية معينة حتى يتسنى لها تقديم خدماتها بفعالية .

د - ضرورة تجرد أعضاء مجالس المنظمات من الانتماءات المختلفة عند عرض الموضوعات أو التصويت على القرارات والالتزام بالموضوعية بما يحقق الصالح العام .

هـ - ضرورة تبادل المراكز الهامة في منظمات المجتمع المدني بين الأعضاء باستمرار أي تبادل المناصب (النقيب - الأمين - أمين الصندوق ...) وعدم احتكارها على أشخاص معينين .

الفصل العشرون

معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد

لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي

(دراسة مطبقة على المجلس المحلية بمحافظة القاهرة)

إعداد / منى عطية خزام.

المدخل إلى مشكلة الدراسة :

فرضت قضية التنمية نفسها على المجتمع المصري في ظل التحديات الهائلة التي فرضتها متطلبات العولمة في مطلع القرن الحادي والعشرين والتي افرزت تحديات هائلة في كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والتي تتطلب تعبئة كافة الجهود لمقابلة الحاجات الاجتماعية ، والاقتصادية وحل مشكلات المجتمع من أجل النهوض به على كافة المستويات ، فالجهود المخططة تستهدف تحسين ظروف معيشة أفراد المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية أي نقل المجتمع من واقع اجتماعي واقتصادي وسياسي معين إلى واقع آخر أفضل منه .

فالتنمية هي عملية مخططة لمجموعة من البرامج والمشروعات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التغير المستهدف ، لتحقيق التغير المستهدف من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاجتماعية والاقتصادية التي تحقق معدلات نمو عالية تمكنها من تحقيق مستوى معيشي أفضل .

والتخطيط هو العملية المثلى لضمان تحقيق هذه البرامج والمشروعات لأهدافها بأقل تكلفة ممكنة وبفاعلية أكثر ، وفي أقل وقت ممكن حيث يشير التخطيط إلى مجموعة من الأنشطة التي تمارس في ميادين الرعاية الاجتماعية والتي تهدف تنمية المجتمع وتنظيم ووضع البرامج المختلفة ووضع السياسات وتحليلها ، كما يستخدم لتدعيم عملية صنع القرار في مجال الخدمات الإنسانية . كما يشير إلى النشاط المنظم لتحديد الحاجات والأهداف وتعبئة الموارد وتجديد الأولويات ووضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت زمني محدد.

والتخطيط المحلي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يواجه مشكلات المجتمع المحلي من خلال ما يعبر عنه أفراد المجتمع من مشكلات وحاجات تحتاج إلى مواجهة للوصول إلى خطط محلية في إطار الخطط الإقليمية والقومية ، ويتمكن التخطيط المحلي عناصر محددة لتحقيق أهداف معينة ويعتمد على الاختبار الاستراتيجي لتوظيف هذه العناصر واستخدامها والسعي إلى التخطيط كعملية دينامية تتضمن تحديد النسق والتحليل البنائي وتحديد الاستراتيجيات وتصميم الإجراءات وترتيبها .

ولقد أولت الكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء التخطيط المحلي اهتماما كبيرا باعتباره ركيزه أساسية هامة لإعداد وتخطيط برامج الخدمات الاجتماعية بالصورة التي تتفق مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومع حاجات ومشكلات الجماهير في المجتمع المحلي .

ولقد أولت مصر هذا الموضوع اهتماما تعميقا لفلسفة الإدارة المحلية فنصت قوانين الإدارة المحلية وعلى الأخص القانون رقم 145 لسنة 1988 بإنشاء المجالس الشعبية المحلية في المحافظات والمدن والأحياء والقرى وأعطاه القانون الحق في إصدار قرارات تخطيطية لاقتراح خطط التنمية اقتصاديا واجتماعيا وعمرانيا واقتراح مشروع الموازنة واقتراح وسائل المشاركة بالجهود الذاتية واقتراح إنشاء مختلف المرافق .

ويواجه ممارسة التخطيط المحلي في الدول النامية مجموعة من الصعوبات من أهمها ضعف المشاركة الشعبية والمشكلات التمويلية ، حيث أن مشاركة السكان المحليين لا تتم بصورة فعالة في وضع الخطط المحلية وتنفيذها ، كما تمثل المشكلات التمويلية في اعتماد المحليات على الحكومة المركزية وعدم التركيز على استخدام الأمثل للموارد المحلية ويؤكد أحد الباحثين على عملية التخطيط لتنمية المجتمع الحضري المحلي تواجه صعوبات ومعوقات تؤثر في قدرة العملية التخطيطية على تحقيق مخرجاتها التنموية .

كذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك عوامل تؤثر في العلاقة بين المجالس الشعبية والتنفيذية في عمليات التخطيط لتنمية المجتمع المحلي تتمثل في عدم اللجوء للأسلوب

العلمي عند تحديد ووضع الأولويات ولا توجد أسس أو معايير عند توزيع الموارد على المحلي كما أن مفهوم الرقابة غير محدد بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق في القرارات بين المجلسين .

ويعتمد تحقيق التنمية المحلية بطريقة تكاملية على تطبيق الأجهزة المحلية التخطيطية لأسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية تؤدي إلى تنمية المجتمع المحلي ، حيث يرى وودان Wudan أن استخدام أسلوب التخطيط الموحد الذي يعتمد على استراتيجية كلية يؤدي إلى نتائج ناجحة خاصة على المستوى المحلي على المدى البعيد حيث يحقق استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط جهود تعاونية بين المنظمات الأهلية والحكومية وضمان التنسيق المستمر ، كذلك تحقيق العمليات الفنية والتفاعل النسقي المفتوح والاستفادة من شبكات المعلومات في اتخاذ القرارات التخطيطية . كما يقدم رؤية جيدة لحلول المشكلات المحلية ويراعي البعدين الزمني والبيئي ويعيى الجهود لإشباع الحاجات .

وقد أشارت بعض الدراسات أيضا إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط له متطلبات أساسية وأن أهم معوقات استخدامه عدم توافر المعلومات وعدم القدرة على استخدام المعلومات المتاحة .

وتأسيسا على ما سبق نجد أن استخدام أسلوب التخطيط الموحد على المستوى المحلي يواجه مجموعة من المعوقات سواء المرتبطة منها بالجهاز التخطيطي أو المشكلات التي تتعلق بالعمليات التخطيطية أو المشكلات التي تتعلق بالمجتمع نفسه.

ولمزيد تحديد مشكلة البحث قامت الباحثة باستعراض الدراسة السابقة قريبة الصلة بموضوع البحث وصنفتها إلى ثلاثة أنواع من الدراسات هي :

أولا : الدراسات المرتبطة باتخاذ القرارات التخطيطية :

1- دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية وقد توصلت نتائج

الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار هي مدى توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة ومدى وضوح مراحل عملية صنع القرار عند القائمين عليها .

2- دراسة عبد الرحمن صوفي 1988 والتي استهدفت توضيح العلاقة بين توافر المعلومات واتخاذ القرار في تحديد جوانب القصور في الأجهزة التنفيذية، كما أن توافر التمويل اللازم وكفاية القوى البشرية يؤدي إلى زيادة الفرص أمام متخذي القرار لتلبية احتياجات المنظمات ومن ثم تنفيذ مشروع التنمية المحلية .

3- دراسة رياض حمزاوي 1988 والتي استهدفت توضيح مشكلات العملية التخطيطية في منظمات الرعاية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المشكلات تمثل في عدم الاهتمام تحديد الأهداف العامة والجزئية والقصور في وضع البدائل وتحديد الأولوية وفي نظم المعلومات التي تركز عليها عملية صنع القرار داخل تلك المنظمات .

4- دراسة كتيير ومارتين P. Kettner & L. Martin 1988 والتي استهدف تحديد تأثير الضغوط الخارجية على صنع القرار المباشر في منظمات الخدمات الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن الضغوط السياسية وجماعات المصالح يؤثران بنفوذهم على السياسة وبالتالي على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الاجتماعية .

5- دراسة جون ليسيرو John Lucero 1992 واستهدفت هذه الدراسة تحديد أهمية استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية بأمريكا ، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام للمعلومات يسهل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاجتماعية ، ويؤدي إلى تحسين أداء الاخصائيين الاجتماعيين لأعمالهم .

6- دراسة محمد نبيل سالم 1994 والتي استهدفت تحديد دور مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في التخطيط للتنمية المحلية وقد توصلت الدراسة أن هناك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التنمية الشاملة منها عدم توفر المعلومات الكافية وعدم توافر أساليب حديثة لحفظ البيانات .

7- دراسة سالازار Salazar سنة 1996 التي استهدفت تحديد تأثير عمليات الاتصال على اتخاذ القرار وتوصلت الدراسة إلى أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار حيث

أنه يؤثر على الموارد والمصادر كما أن للاتصالات علاقة تأثيرية على معدل أداء الأفراد لاتخاذ القرار وفي فهم العوامل والمتغيرات المرتبطة باتخاذ القرار .

8- دراسة منى عويس 1998 والتي استهدفت تحديد دور تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في دعم واتخاذ القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية والتنمية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن توافر واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم واتخاذ القرارات التخطيطية أهمية كبرى في صنع واتخاذ القرار .

9- دراسة آن سيزيديلز 2004 Ann Suziedelis واستهدفت الدراسة التحليل المقارن للفوائد التي تتعلق باتخاذ القرار في وحدات الرعاية الصحية واتضح من نتائج الدراسة أنه من بين العوامل المؤثرة في اتخاذ وحدات الرعاية الصحية لقراراتها الحرية في المناقشات والتوجيه الذاتي . كما أن إجراء البحوث الأمبريقية والاعتماد على الإجراءات القانونية يساعد على اتخاذ قرارا سليمة .

ومن العرض السابق لهذا المحور من الدراسات يتضح أن اتخاذ القرار بصفة عامة يواجه العديد من المعقبات بعضها متعلق بعدم توافر البيانات الصحيحة والدقيقة دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 ودراسة جون ليسبرو 1992 ودراسة نبيل سالم 1994 وعدم توافر الموارد البشرية الفنية والنفسية والموارد المادية كدراسة عبد الرحمن صوفي 1988 ودراسة سالازار 1996 وعدم توافر العمليات الفنية للتخطيط كعدم الاهتمام بتحديد الأهداف والقصور في وضع البدائل والأولويات كدراسة رياض حمزاوي 1988 والحرية في المناقشات مثل دراسة لآن سيزيريلز 2004 وهي من العوامل أيضا التي قد يكون لها تأثير في استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

ثانيا : الدراسات المرتبطة بأسلوب التخطيط الموحد :

1- دراسة أندواساو Ando Asao سنة 1981 والتي استهدفت تطوير إطار موحد تحليلي تخطيطي لدراسة المجتمع المحلي الحضري وتم تطبيق الدراسة في أحد المؤسسات الاقتصادية والمقارنة بين تطبيق اتجاهين للتخطيط لحل المشكلات الأول الاتجاه المتوازن ،

والثاني الاتجاه الموحد وذلك لزيادة القوة في اتخاذ القرارات التخطيطية وانتهت الدراسة إلى أهمية أسلوب التخطيط الموحد. في اتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى تطوير نموذج يستخدم في التخطيط في المجتمع الحضري .

2- دراسة كينيك لاري وآخرون A.I. . Kennek Larry, et . 1983

واستهدفت هذه الدراسة مناقشة احتياجات التغيير في المجتمع المحلي لتطوير البرامج والخدمات باستخدام أسلوب التخطيط الموحد وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط يؤدي إلى تحقيق التغير بصورة أفضل وأن وجود تكامل بين فريق العمل المهني يسهل عملية التعبير .

3- دراسة فون فيشر 1984 Von Fisher واستهدفت هذه الدراسة استخدام

أسلوب التخطيط الموحد في عمليات اتخاذ القرارات التخطيطية واكتشاف القوى والعمليات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال الأسلوب الموحد . وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التخطيط الموحد أدى إلى وجود حالة منطقية (عقلانية) من العلاقات المترابطة وأن هذا الأسلوب أعطى تحليلاً متكاملاً لمختلف عملية اتخاذ القرار كما أوضحت الدراسة أن هناك صعوبات تواجه استخدام هذا الأسلوب تتمثل في الظروف الاجتماعية التي يمكن أن تحد من المحاسبة في اتخاذ القرارات ، كما أن هذه القرارات تتأثر بعمليات التعاون مع القوى الخارجية .

4- دراسة اجرابو فينكاتارمان 1986 Ajjarapll Venkatarman

واستهدفت هذه الدراسة التوصل إلى أسلوب موحد للتخطيط في الظروف العادية وغير العادية وقد تمت دراسة القوى التي تؤثر على استقرار المنظمة والعوامل التي تؤدي إلى فقد القوة وذلك لتحديد المكونات التي تستخدم في التخطيط الموحد ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط قد أدى إلى السيطرة على القوة المتولدة داخل المنظمة وتغيير شكل التحولات واحتواء قوى رد الفعل مما يمكن معه التحكم في هذه المتغيرات ومن ثم تطوير أسلوب التخطيط الموحد .

5- دراسة ديرف آدموند **1987 Durfee Edmund** واستهدفت هذه الدراسة وصف الأسلوب الموحد في التخطيط عن طريق تطبيقه في تحقيق شبكة حل المشكلات وتقييم تأثيره في اتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى تطوير آلية واضحة لتحسين التنسيق وتوصلت الدراسة إلى الاتجاه الموحد في التخطيط اتجاه ثابت وعملي وناجح في حل المشكلات ويؤدي إلى أن تكون الخطط مشبعة وتستحوذ على رضا المجتمع عنها كما يقدم هذا الاتجاه خطط متكاملة .

6- دراسة كرافت ريتشارد **1991 Kraft Richard** واستهدفت استخدام أسلوب التخطيط الموحد في الوصول إلى سياسة تخطيطية للتعليم على المستويين الأصغر والأكبر لمواجهة الاحتياجات التعليمية للمواطنين في المجتمع وتحقيق التنشئة الاجتماعية . وقد توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام أسلوب التخطيط الموحد في الوصول إلى سياسة تعليمية ترتبط بسوق العمل وتراعي العوامل الاجتماعية والاقتصادية .

7- دراسة شن لونج **1991 Shin Ching Long** واستهدفت هذه الدراسة وصف الأسلوب الموحد في التخطيط الذي يعتمد على المخططون في رؤية الحلول للمشكلات واستخدام الوقت والبيئة للتحرك لحل المشكلات المجتمع وإشباع حاجاته وتوصلت الدراسة إلى وصف هذا الأسلوب وأوضحت الدراسة أن ممارسة هذا الاتجاه يتطلب معلومات دقيقة ووافية حول كل المتغيرات التي تتطلبها عملية التخطيط .

8- دراسة بونت بلاي وكيفنور هيكتور **Bonet Blai, Qeffne Heector** 2001 واستهدفت هذه الدراسة تطوير نموذج أسلوب التخطيط الموحد من أجل تحقيق نوع من التكامل بين الإجراءات الدينامية وتطبيقه في عملية حل المشكلات وتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المتعددة للتخطيط وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا النوع من التخطيط يمتلك آليات تؤدي إلى تحديد الإجراءات والأهداف والتحكم المناسب في المتغيرات من أجل الوصول إلى إشباع الحاجات وحل المشكلات .

9- دراسة وودان 2005 Wudan واستهدفت هذه الدراسة الوصول إلى تخطيط متكامل عن طريق تطبيق أسلوب التخطيط الموحد وذلك للوصول إلى قرارات تخطيطية في أقصر وقت ممكن ، وتوصلت الدراسة إلى أن حل المشكلات على المدى القصير يتم بأسلوب أفضل باستخدام أسلوب التخطيط الموحد وهذا يتطلب تحديد الأهداف على المدى الطويل وتحديد التكلفة المتوقعة وتحديد استراتيجية كلية .

أشارت الكثير من الدراسات في المحور السابق إلى أهمية استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة ، وأن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حل المشكلات بطريقة أفضل كدراسة أندواساد 1981 ودراسة كينيك لاري وآخرون 1983 كما أن استخدم هذا الأسلوب أدى إلى التحكم في المتغيرات المختلفة والوصول إلى قرارات تخطيطية في أقصر وقت ممكن كدراسة وودان 2005 ودراس أجر أبو فينكا ترامان 1986 كما أوضحت هذه الدراسات أن أسلوب التخطيط الموحد يواجه مجموعة من المعوقات مثل ظروف المجتمع وعدم توافر معلومات دقيقة كما يتطلب تحديد أهداف طويلة المدى وتحديد استراتيجية موحدة مثل دراسة وودان 2005 ودراسة شن لونغ 1991 ودراسة كرافت ريتشارد 1991 .

وهذا المحور يؤكد أهمية استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط لاتخاذ قرارات تخطيطية.

ثالثا : الدراسات المرتبطة بمعوقات التخطيط المحلي والمجالس المحلية :

1- دراسة رياض حمزاوي 1991 والتي استهدفت تحديد مشكلات العملية التخطيطية لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة القاهرة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المعوقات هي عدم الاهتمام الكافي بوجود أهداف عامة وأهداف جزئية وقصور المشاركة الشعبية وعدم واقعية الأهداف وقصور نظم المعلومات وقصور في وضع البدائل في تحديد الأهداف وعدم وجود هيكل مستقر لتنفيذ الخطط بجانب ضعف الإمكانيات المالية والبشرية .

2- دراسة طلعت مصطفى السروجي 1991 والتي استهدفت تحديد درجة وشدة المشكلات الرئيسية والفرعية في عملية التخطيط لتنمية المجمعات الحضرية والمحلية بالتطبيق

على بعض المجالس الشعبية المحلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المعوقات تمثلت في عدم مراعاة العوامل السكنية في تحديد الأهداف كذلك عدم مراعاة العوامل التنظيمية كما أن هناك مشكلات ارتبطت بالسياق المجتمعي في تحديد الأهداف التخطيطية وكما أن هناك مشكلات متعلقة بعملية وضع الخطة وتحديد الأولويات ومشكلات تواجه التنفيذ والمتابعة والتقييم.

3- دراسة طلعت السروجي ومحمد زكي 1991 واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة دينامية بناء القوة بالمجالس الشعبية المحلية وأثر الصراع أو التنافس أو التعاون على هذه العلاقة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية للأعضاء وتعاونهم معا .

4- دراسة أحمد إبراهيم حمزة 1995 والتي استهدفت تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للتخطيط الإقليمي في مصر والتوصل إلى تصور مقترح لدور المخطط الاجتماعي على المستوى الإقليمي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات التخطيط الإقليمي في مصر هي نقص الكوادر الفنية وقلة الوعي بدور التخطيط الإقليمي ومركزية صنع واتخاذ القرار وضعف المشاركة الشعبية بالإضافة إلى معوقات ترجع إلى نظام الإدارة المحلية ذاته .

5- دراسة هويدا عبد المنعم 1995 والتي استهدفت تحديد معوقات التخطيط الإداري في المنظمات الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم هذه المعوقات والتي تمثلت في معوقات مرتبطة بعملية تحديد الأهداف ووضع الأطر التخطيطية ومعوقات مرتبطة بوضع الخطة ومعوقات مرتبطة بالتنفيذ ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك معوقات مرتبطة بعمليات المتابعة والتقييم ، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات للتغلب على هذه المعوقات .

6- دراسة طلعت السروجي 2000 والتي استهدفت تحديد التباين بين القيم التخطيطية المرغوبة والقيم السائدة في صنع واتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي والعوامل المؤثرة في القيم التخطيطية السائدة لدى أعضاء المجالس الشعبية المحلية على اعتبار أن التحدي بين القيم التخطيطية والقيم المجتمعية معوق أساسي في تخطيط الرعاية

الاجتماعية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مفارقة بين نسقي القيم التخطيطية المرغوبة والسائدة لدى المسؤولين عن صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي ويؤثر في القيم التخطيطية السائدة متغيرات السن والتعليم والخبرة . وأوصت الدراسة بضرورة تزويد أعضاء المجالس المحلية بالمعارف العلمية اللازمة عن التخطيط والتنمية وتدعيم استقلالية المجالس ماليا وإداريا وفي اتخاذ القرارات .

7- دراسة محمد إبراهيم على 2002 والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على استقلالية المجلس الشعبي المحلي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلطة المستويات العليا للمجالس الشعبية المحلية على المستوى الأدنى وتمثلت في عدم اعتماد التمويل اللازم لتنفيذ قرارات المجلس وعدم التصديق على بعض القرارات والاعتراض على توقيت اتخاذ بعض القرارات وتوصلت أيضا إلى ضعف إلمام الأعضاء بقانون الإدارة المحلية وذلك يمثل معوق أمام قدرة أعضاء هذه المجالس على اتخاذ القرارات التخطيطية .

8- دراسة عاطف مكاوي 2003 والتي استهدفت تحديد المشكلات التي تواجه المتابعة كأحد مراحل التخطيط الاجتماعي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المشكلات هي عدم وجود فريق عمل متكامل وعدم وجود تدريب على أعمال المتابعة ونقص خبرات ومهارات العاملين كذلك نقص البيانات والمعلومات وعدم استقلالية الأجهزة في اتخاذ قراراتها وعدم وجود آليات للتغيير .

9- دراسة محمد نبيل سالم 2003 والتي استهدفت تحديد معوقات تخطيط برامج الخدمات الاجتماعية ووضع مجموعة من المؤشرات التخطيطية لمواجهتها ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات مرتبطة بنظم المعلومات كعدم توافر البيانات والمعلومات وعدم دقتها وشموليتها ومعوقات مرتبطة بضعف التنسيق بين التخطيط الإقليمي والمحلي ومعوقات مرتبطة بتحديد الأولويات وضعف المشاركة الشعبية في التخطيط ومعوقات مرتبطة بضعف مستوى التخطيط الاجتماعي واعداده وعدم توافر المهارات التخطيطية لديه .

ومن العرض السابق لهذا المحور من الدراسات يتضح أن التخطيط وقصور في البدائل والمعلومات وقصور المشاركة الشعبية - الصراع بين الأعضاء - نقص الكوادر الفنية .

وأيضاً معوقات مرتبطة بعملية المتابعة والتقييم مثل دراسة رياض حمزاوي 1991 وطلعت السروجي 1991 وأحمد حمزة 1995 وهويدا عبد المنعم 1995 كما أوضحت بعض الدراسات أن هناك مشكلات مرتبطة بالسياق المجتمعي وعدم مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع كدراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 .

ويعكس المحور السابق بعض معوقات العملية التخطيطية بصفة عامة فهل يكون كل أو بعض هذه المعوقات جزءاً من المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي المحلي ؟

تحديد مشكلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للآراء النظرية والدراسات السابقة يتضح أهمية المجالس الشعبية المحلية كأجهزة للتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستوى المحلي وأهميتها في تحقيق المشاركة الشعبية في التخطيط للخدمات كما اتضح أن أسلوب التخطيط الموحد هو من الأساليب التخطيطية ذات الأثر الفعال في تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات بطريقة متكاملة كما أوضحت الدراسات السابقة مواجهة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي لبعض المعوقات التي تحد من قدرتها على اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي من هنا كانت هذه الدراسة التي تحاول تحديد مدى استخدام المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد **Unified Approach** في اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي. كذلك المعوقات التي تحد من استخدام هذا الأسلوب والعوامل المؤثرة في استخدامه.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية :

1- ما مدى استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط

الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟

2- ما المعوقات التي تحد من استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب

التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟

- 3- ما العوامل المؤثرة في استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟
- 4- ما المؤشرات التخطيطية لمواجهة المعوقات التي تحد من استخدام الأسلوب للتخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية ؟

اهداف الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي :

- 1- تحديد المعوقات التي تحد من استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية .
- 2- التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة المعوقات التي تحد من استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي

اهمية الدراسة :

- 1- تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي وتحد من إمكانية استخدامه .
- 2- تحديد معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في استخدامه ، ومن ثم محاولة التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة هذه المعوقات مما يؤثر إيجابيا في استخدام هذا الأسلوب وفي اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة مما يؤدي إلى واقعية الخطط وبالتالي تحقق أهداف السياسة الاجتماعية .

الإطار النظري والمفاهيم :

أولا : المجالس الشعبية المحلية واتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي :

يشير التخطيط المحلي على أنه الأسلوب الذي يتناول المجتمع المحلي ككل لتنمية خدماته بطريقة متكاملة لا تتجزأ ، وذلك بعد الكشف عن حاجاته وإمكانياته ووضع هذه الإمكانيات في خدمة الأفراد وحاجاتهم فهو نشاط منظم لتحديد الحاجات والأهداف وحشد الموارد وتحديد الأولويات ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت

زمني محدد ومن هذا المنطلق فإن تنمية المجتمع المحلي تتطلب تخطيطيا أكثر كفاءة وفاعلية في تحقق هذه التنمية وأن المشكلات التي تواجه العملية التخطيطية تحد من قدرة الخطة على إشباع أكبر عدد ممكن من حاجات المستفيدين وفاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية ومن ثم تحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة .

١ - المجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

لما كانت العملية التخطيطية بمراحلها المختلفة ترتبط باتخاذ القرارات المتعلقة بمراحل الخطة المختلفة ، لذا فإن المجالس الشعبية المحلية مسئولة عن تنمية المجتمعات المحلية تنمية شاملة أساسها مكونات وإمكانيات المجتمع المحلي وعليها كشف الفرص الاستثمارية في نطاقه وحسن توزيع الموارد على الاحتياجات حسب أولوياتها الفعلية في خططها المحلية لذا يمكن اعتبار المجالس المحلية للأحياء باعتبارها أجهزة تخطيطية مسئولة عن أحداث التنمية بمراحلها التخطيطية المختلفة.

ويحدد قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 اختصاصات المجالس الشعبية المحلية الإشراف والرقابة والمتابعة وبالأخص فيما يلي :

- إقرار مشروع الخطة ومشروع الموازنة ومتابعة تنفيذها وإقرار مشروع الحساب الختامي
- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانيات الذاتية ومتابعة تنفيذها.
- اقتراح إنشاء مختلف المرافق .
- الموافقة على القواعد العامة التي تنظم المرافق العامة المحلية .
- إقرار قواعد تنظيم تعامل أجهزة الوحدة المحلية مع الجماهير .
- اقتراح خطة تنمية الحي اقتصاديا واجتماعيا وعمرانيا .

ونستخلص مما سبق أن للمجلس الشعبي المحلي سلطة إصدار القرارات التخطيطية على المستوى المحلي وبالتالي تقوم هذه المجالس بتعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية على مستوى الأحياء وعلى أساس من الواقع واللامركزية .

بـ اتخاذ القرارات التخطيطية في المجالس الشعبية المطية :

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب ، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حول مشكلة ما وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد وبذلك يساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة ويخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمها بمعنى واحد بيد أنه في حقيقة الأمر هما مفهومان مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيه عوامل متعددة ومتباينة تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين .

ويعتبر القرار عائداً لعمليات صنع القرار وأن صنع القرار هو نشاط إنساني معقد ويعرف مارتين دافيز **Martin Davis** اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار بديل من بين بدائلين أو أكثر كما أن القدرة على اتخاذ القرارات هي لب المكون المهني في الخدمة الاجتماعية كما أن هناك مبادئ متعددة للوصول للقرار ويفرق بين القرار السليم والقرار الفعال فالقرار السليم يتخذ عندما تحدد الأولويات بناء على محكات واقعية بينما القرار الفعال يحقق أهداف صانعي القرار ، والقرار السليم يزيد من فرص القوائد ويعظم المنافع لكنه قد لا يكون دائماً قراره فعالاً .

ويعرف بارسونز **Barsons** اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة بينما يرى مارس وسيمون **Mars & Semon** أن صناعة القرار سواء كان فردياً أو عن طريق المنظمة تهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرصية ولا تهتم باكتشاف واختيار البدائل إلا في حالات خاصة .

ويعرف جنسبرج وكيز **Ginsberg & Keys** عملية اتخاذ القرار على أنها العمليات التي تحصل من خلالها على النتائج من القرار ، ويرى طلعت السروجي أن اتخاذ القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اتخاذ أنسب الخيارات كقرار لمواجهة الموقف أو

المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة .

ومما سبق نخلص إلى أن عملية اتخاذ القرار هي :

- 1- عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة ومعقدة .
 - 2- يتم من خلالها اختيار أنسب البدائل من بين البدائل المتاحة بعد تحليل كل بديل وتقييمه .
 - 3- تنتج عن هذه العملية اتخاذ قرارا لمواجهة الموقف أو المشكلة التي تواجه متخذ القرار .
 - 4- تؤثر على عملية اتخاذ القرار عوامل متعددة ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية
- وبالرغم من أن الظروف تختلف من قرار لآخر اختلافا جذريا فإن جميع القرارات ذات عناصر هامة هي :

- 1- أن متخذ القرار يواجه عدد من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات .
- 2- أن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي تم اختياره.
- 3- أن كل نتائج للقرار احتمالا أو فرضا وقد لا يكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ .
- 4- أن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة والأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه .

ويحقق المجلس الشعبي المحلي مشاركة المواطنين في العملية التخطيطية وفي إبداء آرائهم في المشروعات والخدمات التي يحتاجونها فهو يمثل أحد صور المشاركة السياسية بصورة غير مباشرة حيث أن المواطنون ينتخبون عنهم عددا من الأفراد لتمثيلهم كأعضاء في المجالس الشعبية المحلية . حيث تصبح الحاجة إلى المشاركة في التخطيط عملية ضرورية لإيجاد نوع

من التوازن بين حاجات الناس ومواردهم من خلال القرارات التي يشترك الناس في اتخاذها وتسهيل هذه المشاركة صانع القرار في هذه المجالس حفز واستثمار جهود المواطنين واستثمارها في جهود التنمية سواء بالاشتراك في صياغة وتحديد أهداف المجتمع المحلي أو المشاركة في تنفيذ القرارات التخطيطية .

وتشارك المجالس الشعبية المحلية في اتخاذ القرارات التخطيطية بطريقتين :

الطريقة الاولى : عندما تتعاون هذه المجالس الشعبية المحلية مع غيرها من الأجهزة التخطيطية على كافة مستوياتها التي تتعلق بالسياسة الاجتماعية في المجتمع برفع مقترحاتها واحتياجاتها في صورة خطط ومشروعات إلى الأجهزة على المستويات الأعلى ثم تقوم في مرحلة ثانية ينفذ تلك السياسة والرقابة والإشراف على تنفيذها .

الطريقة الثانية : عندما تتولى هذه الأجهزة وضع البرامج والإشراف على تنفيذها واتخاذ قرارات وتوصيات تتعلق بالبرامج والخدمات المحلية وابداء المشورة والرأي وأجهزة التخطيط المركزي فيما يجب تنفيذه من مقترحات للاستثمار وتقدير الحاجات التي تملئها أهداف المجتمع المحلي بجانب اقتراح خطة التنمية المحلية للحي .

ثانيا : معوقات استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط المحلي :

1- الأسلوب الموحد في التخطيط :

منذ أن إدراك المخططين الحاجة إلى التعامل مع متغيرات اجتماعية واقتصادية كعوامل ومتغيرات تؤثر كل منها في الأخرى مما يتطلب وجود استراتيجية موحدة متكاملة للتنمية ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تبني أسلوب جديد في التخطيط للتنمية هو الأسلوب الموحد **Unified Approach** الذي ثبت صلاحيته للتطبيق العملي في كثير من الدول النامية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية وقد دعى المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة إلى تبني هذا الأسلوب واستخدامه في الدول النامية .

والأسلوب الموحد في التنمية هو عملية جماعية تقوم على فكرة عمل الفريق المتكامل ويستهدف التوصل إلى نماذج عملية قابلة للتطبيق في أحد المجتمعات النامية بما يحقق زيادة

معدلات التنمية وتحقيق الترابط والتكامل بين كافة قطاعات ومجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع وضع التغيرات السياسية في الاعتبار على أن يستهدف ذلك في النهاية تحقيق زيادة مستمرة مدروسة لمعدل رفاهية المجتمع على مدى فترات زمنية وأهم ما يتميز به الأسلوب الموحد في التنمية هو أنه يعتبر التنمية عملية تغيير متكامل مخطط ومقصود وأن هذا التغيير موجه لتحسين مستوى معيشة الناس اقتصاديا واجتماعيا مع وضع الظروف والمتغيرات السياسية في الاعتبار ويعتمد أسلوب التخطيط الموحد على المدى البعيد فهو اتجاه متوازن يعمل على مواجهة المشكلات باستثمار أقصى القدرات الممكنة للفرد وللإدارة في نفس الوقت ويسعى إلى إيجاد نوع من التكامل الأمثل والذي يعتمد على نظرية التحكم في المتغيرات كأساس لاتخاذ قرارات تخطيطية .

ويختلف أسلوب التخطيط الموحد **Unified Approach** عن التخطيط المتكامل **Comperhensive Planning** في التنمية حيث أن التخطيط الشامل يعني في المقام الأول بوضع المشكلات المختلفة في المجتمع في الاعتبار عند التخطيط للتنمية على أساس حسابات اقتصادية واجتماعية شاملة لكل قطاع ، بينما الأسلوب الموحد يضع - بالإضافة إلى ما سبق - الاعتبارات والقوى السياسية المؤثرة في التنمية في الاعتبار ، كما أن الأسلوب الموحد في التخطيط يضع أيضا في اعتباره العلاقة التبادلية والآخر المتبادل بين كافة القوى والمتغيرات المتصلة بالتنمية وليس فقط مجرد فكرة عن هذه القوى أو دراسة كل منها منفصلة عن الأخرى كقطاعات مستقلة ، كما أن هذا الأسلوب الموحد يهتم أكثر بدراسة وتحديد طبيعة ونوع كل من الركيزتين الأساسيتين لعملية التنمية وهي الجهاز الذي يتم من خلاله العمل ووضع خطة التنمية **Action system** وكذلك الجماعة أو الجماعات (المجتمع) الذي يوجه له ومن أجله التنمية **Target system** .

وقد دعى الكثير من الباحثين إلى استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية لتنمية المجتمعات المحلية حيث يرى ديرف أدوموند **Durfee Edmund** أن التخطيط الجزئي يمكن أن يكون متخصص في حل مشكلة معينة إلا أن أسلوب التخطيط الموحد يقدم إطارا موحدا متكاملا لتحقيق التنسيق الدينامي ، وبالتالي فعالية الحلول التي

يقدمها ، كي يقدم رؤية عامة تحدد إجراءات تعاونية متكاملة وبالتالي تكون الخطط مشبعة للحاجات المحلية بطريقة يرضا عنها المواطنون في المجتمع .

كما يرى فون فيشر **Von Visser** أن استخدام التخطيط الموحد يؤدي بنا إلى حالة منطقية من العلاقات المترابطة التي تشكل نموذجاً استنباطياً مترابطاً له قوة تأثيرية أكبر تطعي تحليلاً متكاملاً لمختلف جوانب عملية اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي ويرى أندرواساو **Andro Asao** أن ميزة التخطيط الموحد أنه يمكن المخططين من تحليل كل أنواع التأثيرات الداخلية والخارجية بطريقة متكاملة ويقدم توقعات لاتخاذ قرارات تخطيطية تحقق حلولاً للمشكلات المجتمعية المحلية . كما يمثل أسلوب التخطيط الموحد قوة فعالة سواء في الظروف العادية الطبيعية أو في الظروف غير العادية وغير الطبيعية .

ومن العرض السابق فإن أسلوب التخطيط الموحد هو :

- يهتم بتحقيق نوع من التكامل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المحلي
- يضع في اعتباره التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على عملية اتخاذ قرارات تخطيطية .
- يراعى مواجهة الاحتياجات والمشكلات المتنوعة في المجتمع في جميع مجالاته وكافة قطاعاته .
- يعتبر أن عملية التنمية هي عملية تغيير متكامل مخططة ومقصوده لتحسين مستوى معيشة الناس اقتصادياً واجتماعياً .
- يضع في اعتباره أهمية دراسة كل من الجهاز الذي يقوم بالتخطيط والمجتمع الذي يخطط له أي أنه يراعى كلا من التأثيرات الداخلية والخارجية لعملية اتخاذ القرار التخطيطي .
- أنه يمكن استخدامه في الظروف العادية للمجتمع وفي الظروف غير العادية .

2- معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية :

سبق الذكر أن التخطيط لاتخاذ قرارات محلية في مصر يواجه بعض المشكلات والصعوبات سواء من حيث المشاركة الشعبية أو من حيث استقلالية اتخاذ القرار أو من حيث التمويل .

ويعدد أحد الباحثين المشكلات التي تواجه التخطيط المحلي في مصر في :

1- عدم اتساق التبعية الوظيفية عن التبعية الإدارية للعاملين ب وحدات الحكم المحلي وتؤدي هذه المشكلة إلى غياب الموضوع لخطوط الاتصال وقنواته بين الجهاز المحلي والوزارة المركزية المستولة .

2- نقص الموارد المحلية حيث ساهمت قوانين الحكم المحلي المتابعة في تدعيم النقص في الموارد المحلية ، حيث قامت هذه القوانين بعملية نقل مستمرة لاختصاصات متزايدة إلى الوحدات المحلية دون أن تنتقل إلى هذه الوحدات الاعتمادات المالية اللازمة لمقابلة هذه الاختصاصات المتوالية .

3- تعدد الأجهزة الإدارية على المستوى المحلي مما يصعب معه عملية التنسيق بين الأهداف المتكاملة أو عملية التنسيق بين هذه الأجهزة بغرض تنفيذ الأهداف العاملة للتنمية المحلية .

4- غالبية المشروعات الاقتصادية التي تنفذ في الوحدات المحلية مازالت تخطط وتمول وتنفذ من جانب الحكومة المركزية .

5- عدم الالتزام بقدر كاف بالاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية عند تقسيم الجمهورية إلى أقسام تخطيطية والالتزام بالتقسيم الإداري .

ويعدد أحد خبراء التخطيط الاجتماعي مشكلات العملية التخطيطية في :

1- غياب أو ضعف دور الخبراء والفنيين ودور المخططين الاجتماعيين أو تجاهل أدوارهم .

2- ضعف أو غياب المشاركة الشعبية .

3- عدم مراعاة البعد القيمي والثقافي السائد في المجتمع .

4- تباين تأثير خبرات المشاركين في اتخاذ القرارات التخطيطية بما لا يؤدي إلى تكامل أدوارهم .

5- عدم دراسة الواقع المجتمعي باعباءه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتشخيص هذا الواقع وتحديد المشكلات الاجتماعية تحديدا دقيقا .

6- عدم التحديد الدقيق للحاجات الإنسانية في المجتمع من خلال مؤشرات محددة كميا وكيفيا .

7- غياب البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والكافية والواقعية لمواجهة المشكلات ومحاولة إشباع الحاجات .

8- ضعف المنظمات والمؤسسات التخطيطية وخاصة على المستوى المحلي مما يضعف من قدرتها على الاستقلالية في اتخاذ القرارات من غياب التنسيق والتكامل بين المنظمات .

وتأسيسا على ما سبق :

ولأغراض هذه الدراسة وأهدافها ومجال تطبيقها فإنه يمكن تحديد المعوقات التي تواجه المجالس الشعبية المحلية في استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية فيما يلي :

أ - معوقات متعلقة بعمليات التخطيط .

ب- معوقات متعلقة بالجهاز .

ج - معوقات متعلقة بالمجتمع .

أ - المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط :

تواجه عمليات التخطيط داخل المجالس الشعبية المحلية لمجموعة من المشكلات يمكن تحديدها في :

1-عدم وضوح الأهداف التخطيطية بالنسبة للعاملين في الجهاز والتركيز على أهداف معينة تخدم مصالح خاصة بالإضافة إلى عدم واقعية الأهداف .

2-عدم وضوح إطار نظري معين يستعين به المخطط أو متخذي القرار للمفاضلة بين البدائل .

3-عدم توافر المعلومات والبيانات الدقيقة والحديثة والكافية والتي يمكن الاعتماد عليها ويزيد من صعوبة هذا الأمر تعدد مصادر هذه البيانات .

4-عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم تنبثق منها الخطط لتحقيق الأهداف الجزئية وتم تحقيق الاهداف الكلية

5-عدم وجود نظام علمي محدد لقياس الاحتياجات سواء الاحتياجات على أساس مستوى المجتمع ككل أو على أساس نمط الخدمة كما أن تحديد الاحتياجات يتأثر بمدى مساهمة المواطنين في إعطاء البيانات والمعلومات اللازمة والدقيقة التي تساعد على تحديد هذه الحاجات .

6-عدم وضع معايير محددة للأولويات عند اتخاذ القرارات التخطيطية.

7-عدم الاهتمام بموارد المجتمع الكامنة ومحولة استثارها للظهور والاستفادة القصوى منها في العملية التخطيطية .

8-صعوبة قياس المنفعة لمتخذي القرار التخطيطي بالنسبة لكل بديل وفي ظل كل حالة من الحالات التي تستلزم التحليل الشامل للقرار التخطيطي في ضوء افتراضات محددة تساعد على اختيار البديل الأمثل .

9-المشكلات المتعلقة بعملية التقييم وإذا كان هناك تقييم فالتقييم هامشي قاصر ولا يهتم بالأبعاد المستقبلية .

10-عدم الاهتمام بالتغذية العكسية حيث أن هذا الموضوع لم يحظى باهتمام كاف كمرحلة من مراحل العملية التخطيطية التي تفيد في الخطط المستقبلية وعدم تكرار الأخطاء السابقة .

ب. المعوقات المتعلقة بالجهاز التخطيطي :

1- معوقات راجعة إلى مكونات الجهاز من حيث أسلوب الإدارة وأسلوب الاتصال بالمجتمع والقيم الخاصة بأعضائه .

2- عدم وجود أهداف استراتيجية واضحة للجهاز مما يؤثر على أدواره في اتخاذ قرارات تخطيطية .

3- عدم توافر الكوادر التخطيطية المناسبة وعدم فعالية هذه الكوادر في تنفيذ ومتابعة الخطة .

4- غياب عمليات التنسيق بين أقسام الجهاز بجانب عدم فهم مكونات عملية التنسيق وعدم وجود وسائل لهذا التنسيق .

5- عدم قدرة الجهاز على الاتصال بالمجتمع لتحقيق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات التخطيطية .

6- ضعف الجهاز الإداري في الجهاز حيث أن الجهاز الإداري عليه العبء الأكبر في نجاح الجهاز أو فشله في تحقيق أهدافه .

7- نقص التمويل اللازم لبرامج تدريب العاملين وعدم توافر الوقت لديهم للقيام بمهام التخطيط .

8- عدم وجود ترابط وتنسيق بين الجهاز وغيره من المنظمات على المستويات المختلفة وفي المجالات المتعددة .

9- طبيعة الصلة بين الجهاز الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي وبين أجهزة الحكم المحلي التنفيذية تعوق اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة.

جـ. معوقات متعلقة بالمجتمع :

يتفاعل الجهاز مع مختلف القوى في البيئة بعدة أشكال كأخذ المدخلات وإعطاء المخرجات واستخدام التغذية العكسية لتعديل المدخلات وعملية التمويل لذا يوجد عدد من المعوقات التي تعوق الجهاز الشعبي المحلي من اتخاذ قرارات تخطيطية منها:

1- فعلى مستوى المجتمع في الدول النامية عموماً نجد أن السياسات الاقتصادية والاجتماعية عادة ما تخضع لعوامل تسبب في تغييرها وتتوقف قوة هذا التغير على المجموعة السياسية .

2- ضعف الميل إلى المشاركة بصورها المختلفة من جانب المواطنين حيث أن تحقيق أهداف الخطة تتطلب تضافر كافة الجهود والإمكانات لجميع أفراد المجتمع وهيئاته

3- غياب الوعي التنموي بين أفراد المجتمع يعوق دور المخطط الاجتماعي في المراحل التخطيطية المختلفة كما أن قلة الوعي أو التقدير لأهمية التخطيط سواء عند المسؤولين أو القائمين على الأجهزة التخطيطية .

4- غياب التنسيق سواء بين الأجهزة رأسياً وأفقياً أو بين القطاعات المختلفة أو حتى التنسيق المكاني بين الأقاليم المختلفة بالإضافة إلى ضعف شعور المؤسسات بالانتماء.

5- تنوع وزيادة المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع كذلك تعدد حاجاتهم يضع المخطط أمام تحديات كبيرة من ناحية وخيارات عديدة من ناحية أخرى في تخطيطه لإشباع الحاجات بالقصى درجة ممكنة .

6- ندرة الموارد ومحدوديتها مع تعدد رغبات واحتياجات الأفراد في المجتمع .

7- ضعف الأجهزة التي تقوم بحصر ومعرفة البيانات مما يؤدي إلى عدم دقة وكفاية البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية سليمة .

8- وجود بعض المؤثرات الاجتماعية في المجتمع التي تؤثر على عملية اتخاذ قرارات تخطيطية ناجحة مثل السلبية واللامبالاة وضعف الوعي التخطيطي عند أفراد المجتمع .

9- عدم وجود القيادات الواعية بأهمية مشاركة الأفراد في عمليات التخطيط نتيجة التنشئة الخاطئة التي تحول دون مشاركة الأفراد في أي مرحلة من مراحل التخطيط

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً : فروض الدراسة :

بناء على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تم التوصل إلى الفروض التالية :

1- من المتوقع أن يكون استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية معوقات مرتفعة .

2- من المتوقع أن يواجه استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية معوقات مرتفعة .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لأعضاء المجلس الشعبي المحلي واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ

قرارات تخطيطية . (وتحدد تلك المتغيرات في العمر - التعليم - نوع العمل - الخبرة السابقة - عدد مرات التمثيل - العضوية من منظمات أخرى)

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي المحلي واستخدامه لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

ثانيا : نوع الدراسة ومنهجها :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء المجالس المحلية .

ثالثا : وحدة المعاينة المستخدمة في الدراسة :

الفرد عضو المجلس الشعبي المحلي هو وحدة التحليل المستخدمة في الدراسة سواء كان عوضا أو رئيسا للمجلس أو عضو في أحد لجانه ، وأيا كان عمره أو نوعية تعليمه أو نوع عمله خارج المجلس أو خبرته السابقة أو عدد مرات تمثيله في المجلس أو عضويته في منظمات مجتمعية أخرى .

رابعا : المجتمع البشري للدراسة :

بلغ عدد مفردات الدراسة 66 مفردة من عدد أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمجالس الشعبية المحلية التي تم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة وهي مثلت نسبة 50% من عدد الأعضاء في هذه المجالس موزعة كما يلي :

○ المجلس الشعبي المحلي بمصر الجديدة والمجلس الشعبي المحلي بقصر النيل

23 عضوا

○ المجلس الشعبي المحلي بالزيتون والمجلس الشعبي المحلي بحلوان 21 عضوا .

○ المجلس الشعبي المحلي بالسيدة زينب والمجلس الشعبي المحلي بالزاوية

الحمراء 22 عضوا .

وقد روعي في اختيار المجالس الشعبية المحلية في مدينة القاهرة بحيث تعبر هذه

المجالس عن أنماط درجة التحضر في إحياء مدينة القاهرة كما يلي :

○ حي مصر الجديدة وحي قصر النيل يمثلان أعلى درجات التحضر .

- حي الزيتون وحي حلوان ويمثلا درجة متوسطة من التحضر .
- حي السيدة زينب وحي الزاوية الحمراء ويمثلا درجة حضرية متخلفة .

خامسا : اداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في مقياس لقياس مدى استخدام أعضاء المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ومعوقات استخدام هذا الأسلوب ومقترحات التغلب عليها . وقد تم تصميم المقياس وفق الخطوات العلمية المتعارف عليها حيث تم تحديد محكات المقياس في خمسة محكات هي :

- مقومات أسلوب التخطيط الموحد .
- معوقات العملية التخطيطية في استخدام أسلوب التخطيط الموحد
- المعوقات المرتبطة بالمنظمة في استخدام أسلوب التخطيط الموحد.
- المعوقات المرتبطة بالمجتمع في استخدام أسلوب التخطيط الموحد .
- المقترحات لمواجهة معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد

وتم تعريف وتحديد المحكات في الإطار النظري ثم قامت الباحثة بجمع عددا كبيرا من العبارات التي ترتبط بكل بعد من هذه الأبعاد وبلغ عدد عبارات المقياس في صورته الأولية 100 عبارة موزعة كما يلي : البعد الأول 19 عبارة ، والبعد الثاني 15 عبارة ، والبعد الثالث 15 عبارة ، والبعد الرابع 15 عبارة . والبعد الخامس 36 عبارة ، كما اشتمل المقياس على 9 أسئلة للبيانات الأولية .

صدق وثبات المقياس :

صدق المقياس :

اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري حيث تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد 10 من المحكمين من الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وبعض الخبراء في الميدان وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات . وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن 80% كما اعتمدت الباحثة على الصدق الإحصائي والذي بلغ 0.86 .

ثبات المقياس :

تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار وذلك بتطبيق المقياس على عدد 10 أعضاء المجلس الشعبي المحلي وتم إعادة تطبيقه عليهم مرة أخرى بفواصل زمني قدره أسبوعان وتم حساب الثبات بواسطة معامل ارتباط بيرسون ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق المقياس :

جدول رقم (1) يوضح ثبات وصدق المقياس

معامل الصدق	معامل الثبات	المحك
0.84	0.72	مقومات أسلوب التخطيط الموحد
0.86	0.75	معوقات العملية التخطيطية
0.88	0.78	المعوقات المرتبطة بالمنظمة
0.84	0.71	المعوقات المرتبطة بالمجتمع
0.89	0.80	المقترحات
0.86	0.75	المقياس ككل

ومن النتائج السابقة نستنتج أن المقياس على درجة من الصدق والثبات تمكنا من الاعتماد على نتائجه بنسبة ثقة 99% .

وقد جاء المقياس في صورته النهائية في 81 عبارة بواقع 15 عبارة للمحك الأول و 12 عبارة للمحك الثاني ، 12 عبارة للمحك الثالث ، 12 عبارة للمحك الرابع ، 20 عبارة للمحك الخامس . وتمثلت طريقة تصحيح المقياس في ثلاث درجات للاستجابة بنعم ، درجتان للاستجابة ب إلى حد ما ودرجة واحدة للاستجابة بلا .

وقد تم تطبيق الدراسة في الفترة من 2007/10/1 إلى 2007/11/15

نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض :

أولاً : خصائص أفراد مجتمع البحث

جدول رقم (2) يوضح خصائص أفراد مجتمع البحث

المتغير	عدد	%
(أ) العمر :		
1- أقل من 25 سنة	6	9.1
2- 35 -	18	27.3
3- 45 -	24	36.3
4- 55 سنة فأكثر	18	27.3
(ب) مستوى التعليم :		
1- يقرأ ويكتب .	5	7.6
2- مؤهل متوسط .	14	21.2
3- مؤهل جامعي	35	53.0
4- مؤهل فوق الجامعي .	12	18.2
(ج) نوع العمل :		
1- حكومي .	36	54.5
2- خاص	30	45.5
(د) الخبرة السابقة .		
1- توجد	28	42.4
2- لا توجد	38	57.6
(هـ) عدد مرات التمثيل في المجلس		
1- مرة واحدة	24	36.4
2- مرتان	28	42.4
3- ثلاث مرات	12	18.1
4- أربع مرات فأكثر	2	3.1
(و) العضوية في منظمات أخرى		
1 - نعم	40	61
2 - لا	26	39

ثانيا : مدى استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد

جدول رقم (3)

يوضح مدى استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد (ن - 66)

م	العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية في المجلس على العمل الفريقي	20	22	24	128	1.93	4
2	تستهدف القرارات التخطيطية تحقيق التنمية المتكاملة في المجتمع	31	18	17	116	1.75	9
3	تراعي القرارات التخطيطية التكامل بين كافة قطاعات المجتمع	18	13	35	115	1.74	10
4	يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية على استراتيجية شاملة	12	18	36	108	1.63	12
5	تراعي القرارات التخطيطية المشكلات المتنوعة للمجتمع	41	12	13	160	2.42	2
6	اتخاذ القرارات يكون في ضوء تحليل التأثيرات الداخلية والخارجية	10	20	36	106	1.6	14
7	تعاون كل اللجان في اتخاذ القرارات التخطيطية	18	17	31	119	1.8	7
8	يراعي القرار التخطيطي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع	32	16	18	146	2.21	3
9	تستهدف القرارات التخطيطية زيادة معدل رفاهية المجتمع	28	19	19	111	1.68	11
10	تراعي القرارات التخطيطية الأبعاد السياسية للمجتمع	41	18	7	166	2.51	1
11	تحقق القرارات التخطيطية التنمية	20	22	24	128	1.93	4

الاجتماعية الاقتصادية						
12	تحسين مستوى معيشة الأفراد هو هدف القرارات التخطيطية	29	29	8	122	1.86
13	يصدر القرار التخطيطي في ضوء المتغيرات المختلفة	6	10	50	88	1.33
14	يراعي القرار التخطيطي الاحتياجات المتعددة للمواطنين	31	18	17	116	1.75
15	يتخذ القرار التخطيطي في ضوء إطار تخطيطي موحد	16	10	40	108	1.63
	مجموع	353	262	375	1838	-
	متوسط	23.5	17.5	25.0	122.5	1.85
	النسبة	25.6	26.5	37.9		
	الدرجة النسبية لقياس البعد	62.8%				

من الجدول السابق يتضح أن استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية من النوع المتوسط . حيث بلغت الدرجة النسبية لاستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد 62.8% بمتوسط مرجح قدره 1.85 ومتوسط وزني قدره 122.5 ومما يؤكد ذلك أن نسبة 25.6% من أعضاء المجالس الشعبية المحلية أجابوا بنعم على العبارات التي تدل على استخدام أسلوب التخطيط الموحد ، 26.5% أجابوا إلى حد ما ، بينما 37.9% أجابوا بلا .

وقد كانت أكثر العبارات إيجابية التي تدل على استخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد العبارات أرقام (10 ، 5 ، 8 ، 1 ، 11 ، 12) وهي العبارات التي تتعلق بأن قرارات المجلس تراعي الأبعاد السياسية للمجتمع وأن القرارات التخطيطية تراعي المشكلات المتنوعة للمجتمع وأن القرار التخطيطي يراعي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، وأن اتخاذ القرارات في المجلس يعتمد على العمل الفريقى وأن الهدف من

القرارات التخطيطية تحسين مستوى معيشة الأفراد ، وهي عناصر هامة في أسلوب التخطيط الموحد والتي أشارت إليها كتابات عبد العزيز مختار ، وديرف آدموند **Durfee Edmund** وفون فيشر **Von Fisher** كذلك بعض الدراسات والبحوث مثل دراسة اندواسو **1981 Ando Asao** وكينيك لاري **1983 Kennek Larry** وكرافت ريتشارد **1991 Kraft Richard** ودراسة وودان **2005 Wudan**

وقد كانت أكثر الجوانب عدم استخدامها في الأسلوب الموحد للتخطيط من جانب أعضاء المجلس المحلي الشعبي هي العبارات أرقام (13 ، 6 ، 15 ، 4 ، 9) وهي العبارات التي تتعلق بأن القرار التخطيطي يصدر بعد التحكم في كل المتغيرات ، وتم تحليل كل أنواع التأثيرات الداخلية والخارجية قبل صدور القرار ، ولا يلتزم المجلس بإطار تخطيطي موحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ، ولا يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية على استراتيجية كلية ، وهذا يتطلب تدريب أعضاء المجلس الشعبي المحلي على كيفية إجراء العمليات التخطيطية العلمية والسليمة وضرورة استعانتهم بمختصين من المخططين الاجتماعيين الخبراء .

ومن النتائج السابقة تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الأول ومؤداه "من المتوقع أن يكون استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ضعيفا .

وأیضا تكون الدراسة قد أجابت على التساؤل الأول لها .

ثالثاً : معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية :

1- المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية لاتخاذ القرارات التخطيطية :

جدول رقم (4)

يوضح المواقف المرتبطة بالعملية التخطيطية لاتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
6	2.25	149	15	19	32	عدم وضوح الأهداف عند اتخاذ القرارات التخطيطية
7	2.25	148	15	20	31	يؤكز المجلس في قراراته التخطيطية على أهداف معينة دون سواها
3	2.42	160	14	10	42	لا تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرارات
4	2.39	158	14	12	40	لا توجد استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات التخطيطية
1	2.53	167	10	11	45	لا توجد معايير ثابتة لتحديد الأولويات التي تم في ضوءها اتخاذ القرارات .
5	2.32	154	15	14	37	لا يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي عند تقديم البدائل
8	2.13	141	12	33	21	لا توجد معايير علمية لقياس الاجتياحات المجتمعية
2	2.48	164	7	18	41	لا تستخدم الأساليب الإحصائية الحديثة ونظم المعلومات عند اتخاذ القرارات
11	1.84	122	32	12	22	لا توضع في الاعتبار موارد المجتمع المتاحة عند اتخاذ القرارات
9	2.1	138	12	36	18	لا تتم عملية تقييم القرارات التخطيطية التي تم اتخاذها
12	1.78	118	31	18	17	لا تتم متابعة القرارات التخطيطية التي تم اتخاذها

10	1.85	124	25	14	27	لا يوجد اهتمام بالتغذية العكسية عند اتخاذ القرارات .
—	—	1743	202	217	373	مجموع
	2.19	145	16.8	18.0	31.2	متوسط
			25.5	27.2	47.2	النسبة
%73.2						الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي المحلي والتي ترتبط بالعملية التخطيطية مرتفعة حيث بلغت درجة قياسها 73.2% بمتوسط وزني قدره 145 ومتوسط مرجح قدره 2.19 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم أي وجود معوقات مرتبطة بالعملية التخطيطية 47.3% ونسبة من أجابوا بآلى حد ما 27.2% ونسبة من أجابوا بلا 25.5% وكانت المعوقات الأكثر تأثيرا في هذا البعد هي التي وردت في العبارات (5 ، 8 ، 3 ، 4 ، 6) وهي العبارات التي تتعلق بعدم وجود معايير ثابتة لتحديد الأولويات عند اتخاذ القرارات التخطيطية ، وعدم استخدام الأساليب الحديثة في الإحصاء ونظم المعلومات ، وعدم توافر المعلومات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرارات تخطيطية وعدم وجود استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات وعدم اتباع الأسلوب العلمي في قياس مزايا وعيوب البدائل المتاحة في كل قرار تخطيطي .

واتفقت هذه النتائج مع نتائج الكثير من الدراسات مثل دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 ودراسة رياض حمزاوي 1988 ودراسة كتير ومارتين Dattner & Martin 1989 ودراسة جون ليسرو John Lucero 1996 ودراسة أن سزيريلز Ann Suzierelis 2004 ودراسة محمد نبيل سالم 1994 .

2- المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

جدول رقم (5)

المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز في اتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
7	1.9	126	25	22	19	اللوائح والقوانين المنظمة للمجلس تعوق اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة
2	2.42	160	13	12	41	لا تتوافر الكوادر الفنية من العاملين بالمجلس
6	1.92	127	24	13	29	أعضاء المجلس يفتقرون للمهارات في اتخاذ القرارات
9	1.73	114	30	24	12	ينقص العاملين في المجلس الوعي التخطيطي
11	1.71	113	36	12	17	لا تتوافر البرامج التدريبية للكوادر التخطيطية في المجلس
12	1.2	82	55	6	5	لا تتوافر لأعضاء المجلس مهارات الاتصال بالمجتمع
4	2.0	134	23	18	25	عدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان المتوعة في المجلس
8	1.8	119	29	21	16	عدم وجود علاقات تنسيقية بين المجلس وغيره من الأجهزة في المجتمع
9	1.72	114	30	24	12	ضعف قنوات الاتصال بين المجلس وأفراد المجتمع
1	2.51	166	7	18	41	عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرارات التخطيطية
5	1.96	130	28	12	26	يوجد تداخل في الأدوار

2	2.15	142	20	16	30	والاختصاصات بين أعضاء المجلس يوجد قلة من أعضاء المجلس يهيمنون على اتخاذ القرار
--	--	1527	320	199	273	مجموع
	1.92	127	26.7	16.6	22.7	متوسط
			40.4	25.2	34.4	النسبة
64.1%						الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي والمرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي من النوع المتوسط حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس البعد 64.1% بمتوسط وزني قدره 127 ومتوسط مرجح قدره 1.92 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 34.4% وبإلى حد ما 25.2% وبلا 40.4% وكانت المعوقات الأكثر تأثيراً في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (10 ، 2 ، 12 ، 7 ، 11) وهي التي تتعلق بعدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة لحفظ المعلومات ، وعدم توافر الكوادر الفنية من العاملين في المجلس ، وسيطرة بعض أعضاء المجلس الشعبي المحلي على قراراته وعدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان المتنوعة في المجلس ، ووجود تداخل في الاختصاصات بين اللجان كما أن الأعضاء يفتقرون للمهارات التخطيطية ، ويتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات ، دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة محمد إبراهيم علي 2002 ودراسة عاطف مكاوي 2002 ودراسة أحمد إبراهيم حمزة 1995 ودراسة طلعت السروجي ومحمد زكي 1991.

3- المعوقات المرتبطة بالمجتمع :

جدول رقم (6) يوضح المعوقات المرتبطة والتي تعوق المجلس عن اتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
4	2.33	154	16	12	38	تغير السياسات في المجتمع من فترة لآخرى
1	2.6	172	0	26	40	ضعف مشاركة المواطنين في المجتمع
7	2.21	146	16	20	30	غياب الوعي التنموي بين أعضاء المجتمع
10	1.78	118	26	28	13	غياب التنسيق بين المنظمات في المجتمع رأسياً وأفقياً
5	2.3	152	17	12	37	تنوع المشكلات التي تواجه المجتمع
5	2.3	152	16	14	36	محدودية موارد المجتمع وإمكانياته المتاحة
2	2.51	166	6	20	40	انتشار القيم السلبية في المجتمع
3	2.36	156	7	28	31	تعدد حاجات أفراد المجتمع
12	1.71	113	31	23	12	ضعف مشاركة القيادات المجتمعية في المجتمع
9	1.89	125	29	15	22	لا يتوافر المجتمع البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار
10	1.78	118	32	16	18	عدم توافر القيادات الواعية بأهمية التخطيط في المجتمع

قيام أصحاب السلطات والنفوذ في المجتمع بالتأثير في قرارات المجلس	27	18	21	128	1.93	8
مجموع	343	232	217	1700	—	—
متوسط	28.6	19.3	18.1	141.6	2.14	
النسبة	43.3	27.2	27.5			
الدرجة النسبية لقياس البعد	71.5%					

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في التخطيط لاتخاذ القرارات التخطيطية في المجلس الشعبي المحلي المرتبطة بالمجتمع من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية 71.5% بمتوسط وزني قدره 141.6 ومتوسط مرجح قدره 284.

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 43.3% وإلى حد ما 29.3% وبلا 27.5% وكانت المعوقات الأكثر تأثيراً في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (2 ، 7 ، 8 ، 1 ، 5 ، 6) وهي التي تتعلق بصنف مشاركة المواطنين في المجتمع وانتشار القيم الثقافية السلبية بين المواطنين في المجتمع وتعددت حاجات أفراد المجتمع وتغيير السياسات في المجتمع من فترة لأخرى ومحدودية موارد المجتمع وإمكانياته وزيادة وتنوع مشكلات المواطنين في المجتمع وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 ودراسة رياض حمزاوي 1991 سالازار 1996 Salazar .

4- المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات
تخطيطية ككل :

جدول رقم (7)

يوضح المعوقات التي تواجه المجلس الشعبي المحلي في اتخاذ القرارات التخطيطية

م	المعوق	متوسط مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية %	الترتيب
1	المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية	145	2.19	73.2	1
2	المعوقات المرتبطة بالعملية التنظيمية	127	1.92	64.1	2
3	المعوقات المرتبطة بالعملية المجتمعية	141.6	2.14	71.5	3
مجموع		413.6	6.25	208.8	
متوسط		137.8	2.08	69.6	

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام الأسلوب الموحد لاتخاذ قرارات
تخطيطية في المجلس الشعبي المحلي ككل مرتفعة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذه
المعوقات 69.6% بمتوسط وزني قدره 137.8 ومتوسط مرجح قدره 2.08 .

وبهذا تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثاني ومؤداه "من المتوقع أن يواجه استخدام
أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد معوقات كذلك تكون الدراسة قد
اجابت على التساؤل الثاني لها .

رابعاً : مقترحات أعضاء المجلس الشعبي المحلي لمواجهة معوقات اتخاذ القرارات التخطيطية :

أ - المقترحات المرتبطة بالعملية التخطيطية :

جدول رقم (8) يوضح المقترحات المرتبطة بالعملية التخطيطية (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
3	2.63	174	0	24	42	توفير البيانات الكافية اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية
2	2.68	177	1	19	46	تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية عند اتخاذ القرار
1	2.75	182	0	16	50	ربط القرارات التخطيطية باحتياجات المجتمع ومشكلاته
7	2.31	153	6	23	37	تحديد الأهداف التي تتخذ بشأنها القرارات على أسس موضوعية
4	2.63	173	0	25	41	استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات التخطيطية
5	2.39	158	10	20	36	مراعاة المتغيرات السياسية المختلفة عند اتخاذ القرارات التخطيطية
8	2.21	146	16	20	30	ضرورة متابعة القرارات التخطيطية التي يتم اتخاذها
6	2.37	157	13	21	33	ضرورة تقييم القرارات التخطيطية التي يتم اتخاذها
10	1.18	113	36	13	17	وجود استراتيجية موحدة لاتخاذ

القرارات التخطيطية						
9	2.1	138	12	36	18	الاهتمام بالتغذية العكسية عند اتخاذ قرارات جديدة
–	–	1571	94	217	349	مجموع
	2.38	157.1	9.4	21.7	34.9	متوسط
			14.2	32.9	52.8	النسبة
%88						الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية والتي تعوق استخدام اسلوب التخطيط الموحد كانت مرتفعة حيث بلغت درجتها النسبة 88% بمتوسط وزني قدره 157.1 ومتوسط مرجح قدره 2.38 ، وما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 52.8% ويإلى حد ما بلغت 22.9% وبلا 14.3% .

وكانت المقترحات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات أرقام (3 ، 2 ، 1، 5 ، 6) وهي المقترحات التي تتعلق بضرورة ربط القرارات التخطيطية باحتياجات المجتمع ومشكلاته وتحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية عند اتخاذ القرارات التخطيطية واستخدام الاسلوب العلمي عند اتخاذ هذه القرارات ومراعاة المتغيرات المتنوعة عند اتخاذ القرارات التخطيطية .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عاطف مكاوي 2003 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 ودراسة طلعت السروجي 1991 .

2- المقترحات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

جدول رقم (9) يوضح المقترحات بالمجلس الشعبي كجهاز تخطيطي : (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
4	2.27	150	18	12	36	تدريب العاملين بالمجالس على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي
10	1.71	113	36	13	17	وضع نظام لتوفير الإحصاءات والمعلومات بالمجلس
5	2.25	148	11	18	37	بناء قنوات الاتصال بين المجلس وغيره من الأجهزة
2	2.45	162	6	14	46	توفير المعدات والأجهزة الحديثة داخل المجلس
6	2.21	146	14	24	38	تحديد الأدوار والاختصاصات للجان المجلس المختلفة
6	2.21	146	18	16	32	تدريب أعضاء المجلس على عمليات التخطيط
3	2.37	157	13	21	32	توفير الكوادر الفنية اللازمة لعمل المجلس
1	2.68	177	1	19	46	إيجاد آليات للتنسيق بين المجلس والأجهزة الأخرى في المجتمع
8	2.15	142	20	16	30	ضرورة مساهمة كل أعضاء المجلس في اتخاذ القرارات التخطيطية
9	1.98	131	21	25	20	تحديث اللوائح المنظمة لعمل المجلس

مجموع	324	178	158	1482	-	-
متوسط	32.4	17.8	15.8	148.2	2.24	
النسبة	49.0	27.0	24.0			
الدرجة النسبية لقياس البعد	75%					

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي كانت مرتفعة حيث بلغت فوقها النسبة 75% بمتوسط وزني قدره 148.2 ومتوسط مرجح قدره 2.24 ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 49% ويألي حد ما بلغت 27% وبلا 24%.

وكانت المقترحات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات أرقام (4 ، 8 ، 7 ، 1 ، 2) وهي العبارات التي تتعلق بإيجاد آليات للتنسيق بين المجلس والأجهزة الأخرى في المجتمع وتوفير المعدات والأجهزة الحديثة داخل المجلس وتوفير الكوادر الفنية اللازمة لعمل المجلس وتدريب العاملين بالمجلس على اتخاذ القرارات التخطيطية وبناء قنوات الاتصال بين المجلس وغيره من أجهزة المجتمع.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد حمزة 1995 ودراسة طلعت السروجي 2000 ودراسة عاطف مكاوي 2003 .

3- المقترحات المرتبطة بالمجتمع :

جدول رقم (10) يوضح المقترحات المرتبطة بالمجتمع (ن = 66)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابة			العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
9	2.15	142	12	32	22	توفير الأجهزة المستولة عن الإحصاء والمعلومات
7	2.25	148	16	14	36	تفعيل دور المشاركة الشعبية على المستوى المحلي
2	2.86	189	0	9	57	تنمية الوعي التخطيطي لأفراد المجتمع
3	2.53	167	5	21	40	الوضع في الاعتبار موارد المجتمع المحلية عند اتخاذ القرار
10	1.78	118	32	16	18	تدريب القيادات المجتمعية على عمليات التخطيط
4	2.48	164	7	18	41	ضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وإمكانياته
6	2.27	150	4	20	42	معالجة القيم السلبية التي تؤثر على المشاركة الشعبية
7	2.25	148	11	18	37	تفعيل التنسيق بين مؤسسات المجتمع المختلفة
5	2.36	156	16	10	40	تثبيت سياسات المجتمع لفترات أطول
1	2.95	195	0	13	45	تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
—	—	1527	103	170	387	مجموع

متوسط	28.7	17	10.2	152.7	2.3	
النسبة	58.6	25.8	15.7			
الدرجة النسبية لقياس البعد	77%					

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات التي تعوق استخدام أسلوب التخطيط الموحد والمرتبط بالمجتمع جاءت مرتفعة حيث بلغت درجتها النسبية 77% بمتوسط وزني قدره 152.7 ومتوسط مرجح قدره 2.3 وبما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 58.6% وبإذن حد ما 25.8% وبلا 15.7% .

وكانت العبارات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات 10 ، 3 ، 4 ، 6 ، 9 وهي العبارات التي تتعلق بضرورة تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع وتنمية الوعي التخطيطي بين أفراد المجتمع والوضع في الاعتبار موارد المجتمع عند اتخاذ القرارات التخطيطية وضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وضرورة وجود سياسة ثابتة للمجتمع لفترات طويلة .

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة أحمد حمزة 1995 ودراسة هويدا عبد المنعم 1995 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 .

خامسا العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاجتماعية لأعضاء المجالس المحلية واستخدامها لأسلوب التخطيط الموحد :

1- العلاقة بين العمر واستخدام أسلوب التخطيط الموحد

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين العمر واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

العمر	الاستجابة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
أقل من 35 سنة		4	2	0	6
35 -		8	5	5	18
45 -		7	5	12	24
55 سنة فأكثر		5	5	8	18
مجموع		24	17	25	66

بحساب العلاقة بين العمر واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 0.17 وهو معامل ارتباط غير معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على عدم وجود علاقة بين عمر أعضاء المجلس الشعبي المحلي واستخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية .

2- العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام الأسلوب الموحد

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام الأسلوب الموحد (ن = 66)

التعليم	الاستجابة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
يقرأ ويكتب		0	2	3	5
مؤهل متوسط		4	5	5	14
مؤهل جامعي		12	8	15	35
مؤهل فوق الجامعي		8	2	2	12
مجموع		24	17	25	66

بحساب العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 0.48 وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على وجود

علاقة بين مستوى تعليم الأعضاء واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد لصالح المؤهل الأعلى أي أنه كلما زاد مستوى التعليم زاد استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

3. العلاقة بين العمل واستخدام الأسلوب التخطيطي الموحد :

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين نوع واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

نوع العمل	الاستجابة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
حكومي		18	11	7	36
خاص		6	6	18	30
مجموع		24	17	25	66

بحساب العلاقة بين نوع العمل واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 0.39 وهو ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على وجود علاقة بين نوع العمل والأعضاء واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد وذلك لأصحاب الأعمال الحكومية .

4. العلاقة بين الخبرة السابقة في الترشيح للمجالس المطية واستخدام أسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (14)

يوضح العلاقة بين الخبرة السابقة واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

الخبرة	الاستجابة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
توجد		10	7	11	28
لا توجد		14	10	14	38
مجموع		24	17	25	66

بحساب العلاقة بين الخبرة السابقة سواء في تاريخ الترشيح للمجالس المحلية أو غيرها من المجالس أو الجمعيات الأخرى واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد وجد أن

معامل الاقتران = 0.23 وهو معامل ارتباط غير معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على عدم وجود علاقة بين الخبرة السابقة في الترشيح للمجالس المحلية واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

5. العلاقة بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام أسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين عدد مرات التمثيل

واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

مجموع	لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابة / مرات التمثيل
24	17	5	2	مرة واحدة
28	7	9	12	مرتان
12	1	3	8	ثلاث مرات
2		0	2	أربع مرات فأكثر
66	25	17	24	مجموع

بحساب العلاقة بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل الاقتران = 0.49 وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وذلك لصالح عدد مرات التمثيل الأكثر .

6. العلاقة بين العضوية في منظمات أخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين العضوية في منظمات واستخدام أسلوب التخطيط

الموحد (ن = 66)

مجموع	لا	إلى حد ما	نعم	العضوية / الاستجابة
40	9	12	19	نعم
26	11	5	5	لا
66	25	17	24	مجموع

بحساب العلاقة بين عضوية أعضاء المجلس في منظمات أخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل الاقتران $= 0.38$ وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين عضوية الاعضاء في منظمات مجتمعية أخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد لصالح الأعضاء في منظمات اجتماعية أخرى .

ومن النتائج السابقة يتضح أن هنا بعض العوامل المؤثرة في استخدام أعضاء المجالس المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية هي : مستوى تعليم الأعضاء ونوع العمل وعدد مرات التمثيل في المجلس والعضوية في منظمات اجتماعية أخرى في المجتمع بينما عاملي السن والترشيح لمجلس أخرى مشابهة عاملين غير مؤثرين .

وبالنتائج السابقة تكون الدراسة قد اجابت على السؤال الثالث لها واختبرت فرضها الثالث الذي مؤداه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية والاجتماعية لأعضاء المجالس الشعبية المحلية واستخدامها لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية .

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين مستوى تقدم المجتمع واستخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

مجموع	لا	إلى حد ما	نعم	نوع المجتمع / الاستجابة
23	5	6	12	متحضر
21	4	7	10	متوسط التحضر
22	16	4	2	عشوائي
66	25	17	24	مجموع

بحساب العلاقة بين نوع المجتمع من حيث درجة التحضر واتباع الأعضاء لأسلوب التخطيط والموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية وجد أن معامل التوافق $= 0.67$ وهو معامل ارتباط معنوي بمستوى ثقة 99% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين نوع المجتمع

واتباع أسلوب التخطيط الموحد وذلك لصالح المجتمع الاكثر تحضرا ومن نتائج الجدول السابق تكون الدراسة قد أجابت على الفرض الرابع لها ومؤداه. (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي واستخدامه لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قراراته التخطيطية).

النتائج العامة للدراسة ومناقشتها :

1- توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التخطيط الموحد يستخدم في المجالس الشعبية المحلية استخداما متوسطا حيث بلغت الدرجة النسبية لاستخدامه 62.8% ومما ساعد على استخدامه ومراعاة القرارات التخطيطية لأبعاد المجتمع السياسية ومشكلاته المتنوعة وأن اتخاذ القرار يتم على أساس من العمل القرقي كما يستهدف القرار تحسين مستوى معيشة الأفراد كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدم استخدام أسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية بطريقة كاملة لأن القرار التخطيطي لا يتحكم في كل المتغيرات ولا يتم تحليل التأثيرات الداخلية أو الخارجية على القرار كما لا يعتمد اتخاذ القرار على إطار موحد للتخطيط أو استخدام استراتيجية كلية وهي عناصر هامة من عناصر أسلوب التخطيط الموحد التي اشارت إليها بعض الكتابات مثل كتابات عبد العزيز مختار وديرف آدموند وفون فيشر وبعض الدراسات مثل دراسة اندواسار 1981 وكينيك لاري 1983 وكرافت ريتشارد 1991 وودان 2005 وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الأول .

2- توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المواقف التي تعوق أعضاء المجالس المحلية من استخدام أسلوب التخطيط في اتخاذ القرارات التخطيطية يرجع منها إلى العملات التخطيطية ذاتها مثل عدم وجود معايير ثابتة لتحديد الأولويات وعدم استخدام الأساليب الحديثة في الإحصاء ونظم المعلومات وعدم وجود استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات وعدم اتباع الأسلوب العلمي في قياس مزايا وعيوب كل بديل واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة عبد الرحمن ضوفي 1986 ودراسة رياض حمزاوي 1988 ودراسة كتيرو ومارتين 1989 ودراسة آن سيزيديلز 2004 وبعض المواقف الأخرى مرتبط بالمجلس الشعبي المحلي ذاته مثل عدم توافر المعدات والأجهزة الحديثة وعدم توافر الكوادر الفنية من العاملين بالمجلس وعدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان ووجود تداخل في الاختصاصات كما أن الأعضاء

يفتقرون للمهارات التخطيطية ، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ، ودراسة محمد إبراهيم 2003 ودراسة عاطف مكاوي 2003 ، والبعض الثالث من المعوقات ارتبط بالمجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي المحلي مثل ضعف مشاركة المواطنين في المجتمع وانتشار القيم الثقافية السلبية وتعدد حاجات أفراد المجتمع وتغير سياسات المجتمع من فترة لأخرى مع محدودية موارده وإمكانياته ، واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة رياض همزاوي 1991 ودراسة سالازار 1996 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثاني .

3- ولمواجهة هذه المعوقات تمثلت مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية في ضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وتنمية الوعي التخطيطي بين أفرادهم وتفعيل المشاركة الشعبية ، كذلك تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة لاتخاذ القرارات واستخدام الأسلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع ومراعاة ظروفه الاجتماعية والاقتصادية كذلك تدريب العاملين في المجلس على اتخاذ القرار وبناء قوات الاتصال بين المجلس وغيره من الأجهزة وتدريب أعضاء المجالس على عمليات التخطيط ومتابعة قرارات المجلس والاهتمام بالتغذية العكسية واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من أحمد حمزة 1995 وطلعت السروجي 2000 ودراسة عاطف مكاوي 2003 .

4- اتضح من الدراسة أن هناك بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ أعضاء المجالس الشعبية المحلية القرارات التخطيطية بناء على أسلوب التخطيط الموحد منها مستوى تعليم الأعضاء ونوع العمل سواء كان عمل حكومي أو خاص لصالح العدد الأكبر العضوية في منظمات اجتماعية أخرى لصالح الأعضاء الأكثر عضوية في منظمات أخرى .

وبينما لم يكن لعامل السن وعامل الترشيح لمجالس أخرى مشابهة أي تأثير في استخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثالث . كذلك نوع المجتمع من حيث تقدمه يكون من العوامل المؤثرة في استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية لصالح المجتمع الأكثر تقدماً . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الرابع .

المؤشرات التخطيطية لمواجهة معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية بالمجالس الشعبية المحلية :

بناء على نتائج الدراسة ولتنمية استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ولمواجهة معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في التخطيط فإن الدراسة تقترح المؤشرات التخطيطية التالية :

أ - مؤشرات مرتبطة بالعمليات التخطيطية :

1- اعتماد اتخاذ القرار التخطيطي على أسس علمية من حيث تحديد الأهداف ودراسة ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافة وتحديد مشكلاته المتنوعة .

2- وضع معايير محددة لعملية تحديد الأولويات وقياس مزايا وعيوب كل بديل مطروح على أسس واقعية وربط عملية تحديد الأولويات بأهداف الخطة الاجتماعية الاقتصادية .

3- أن تجزي عمليات تقييم للقرارات التي تتخذ كما يجب أن تتم متابعة هذه القرارات والاهتمام بعملية التغذية العكسية عند اتخاذ قرارات جديدة .

4- أهمية وجود مخطط اجتماعي في المجالس الشعبية المحلية بجانب استفادة هذه المجالس من الخبراء والمتخصصين والفنيين في مجال التخطيط واتخاذ القرار من أعضاء المجتمع المحلي .

ب- مؤشرات مرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

1- تزيد أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمعارف والمهارات العلمية اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية عن طريق دورات تدريبية متخصصة بصفة دورية أو من خلال إدارة للتدريب تنشأ في وزارة الحكم المحلي .

2- تنمية الوعي التخطيطي لدى العاملين بالمجالس الشعبية المحلية وتدعيم المجالس بالكفاءات من العاملين ذوي الخبرة والدراسة وتدريبهم على تصميم برامج ومشروعات اجتماعية تحت إشراف إكاديمي .

3- الاهتمام بالتقدم التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وإنشاء نظام حديث لنظم المعلومات لتحديث البيانات والمعلومات باستمرار ومد أعضاء المجلس بالبيانات الجديدة والدقيقة والكافية لاتخاذ قرار تخطيطي سليم .

4- تدعيم استقلالية المجالس الشعبية المحلية ماديا وإداريا وقانونيا حتى يمكنها إصدار قرارات تخطيطية دون تأثير خارجي عليها مع تكوين هيئة استشارية من المتطوعين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط واتخاذ القرارات لتقديم المشورة لأعضاء المجالس .

جـ- مؤشرات مرتبطة بالمجتمع :

1- تنمية الوعي التخطيطي والتنموي بين المواطنين في المجتمع وتغيير القيم السلبية في المجتمع كالمبالاة وعدم الاهتمام والسلبية وذلك عن طريق اللقاءات والندوات التي تعقد في مقر المجلس أو عن طريق التقاء الأعضاء بالجمهور واستخدام وسائل الاتصال المتنوعة .

2- العمل على تنمية المشاركة الشعبية والاستفادة من الموارد والإمكانيات المحلية بشرية كانت أو مادية في اتخاذ القرارات واستشارتهم للمشاركة واستثمارها للعناصر البشرية المتاحة في المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم في تحقيق الأهداف

3- التنسيق بين المجلس الشعبي المحلي وغيره من المنظمات في المجتمع سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي لتبادل الخبرات والاستفادة من الموارد والقيام بالخطط المشتركة ويمكن أن يتم ذلك عن طرق اللجان أو اللقاءات المشتركة أو الزيارات والقيام بمشروعات مشتركة .

4- دراسة مشكلات المجتمع وتحديد احتياجاته عن طريق استخدام البحوث العلمية كذلك دراسة وتحديد ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كذلك تحديد موارده وإمكانياته المتاحة أو التي يمكن إتاحتها واستخدامها في تحقيق تقدمه الاجتماعي والاقتصادي ورفع مستوى رفاهية أفراد .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية - البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الاستراتيجي ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1995 .
- 2- إبراهيم أبو الغار وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مدخل سوسيولوجي ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 .
- 3- إبراهيم عبد المعطي ، العمل التطوعي والعولة ، المؤتمر السنوي الثاني للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلي ، القاهرة ، الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، إبريل 2000 .
- 4- إبراهيم عبد الهادي محمد ، الإدارة ، مفاهيم وأنواعها وعملياتها ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2000 .
- 5- إبراهيم عصام ، العوامل المؤثرة على العلاقة بين المجالس الشعبية والتنفيذية في عمليات التخطيط لتنمية المجتمع المحلي رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1981 .
- 6- أحمد إبراهيم حمزة ، تقويم تجربة التخطيط الإقليمي في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1981 .
- 7- أحمد عبد الفتاح ناجي ، أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، زهراء الشق ، 2003 .
- 8- أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2006 .
- 9- أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة - السياسة العامة والإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1997 .

- 10- أحمد عاطف حسن ، الأسلوب العلمي لحل المشكلات وكيفية اتخاذ القرارات ، القاهرة ، الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، 2000 .
- 11- أحمد كمال أحمد ، التخطيط الاجتماعي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1977 .
- 12- أحمد محمد السنهوري وآخرون ، مدخل الخدمة الاجتماعية مع بيان الاتجاهات الحديثة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1994 .
- 13- أحمد محمد عبد الغني ، المشاركة السياسية في تنظيمات المجتمع المدني ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، فرع بني سويف 1997 .
- 14- أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 .
- 15- ، استخدامات الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقييمية ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، 2001 .
- 16- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ، القاهرة ، المكتب العربي الحديث ، 1993 .
- 17- أماني قنديل ، دور منظمات المجتمع المدني في العالم العربي ، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية ، 1994 .
- 18- ، المجتمع المدني في مصر في مطلع الألفية الجديدة ، القاهرة ، مركز الدراسات والسياسات الاستراتيجية بالأهرام ، 2000 .
- 19- السيد السعيد ، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006 .
- 20- السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث ، تحديات القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، أكاديمية القرار للتعليم المدني ، 2006 .
- 21- السلمي على ، الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1991 .

- 22- الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ، دور مؤسسات المجتمع المدني في صنع وإدارة وحل الصراعات في أفريقيا ، ترجمة مجدي عبد الكريم ويسري مصطفى ، القاهرة ، مركز البحوث العربية للدراسات والتوثيق والنشر ، 2005 .
- 23- النشرة الداخلية للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، القاهرة ، 2007 .
- 24- بثينة حسين عمارة ، العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري ن القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2000 .
- 25- بسيوني إبراهيم حمادة ، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 1993 .
- 26- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 1998 .
- 27- تقرير دليل المجتمع المدني ، نظرة عامة على المجتمع المصري في مصر ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2006 .
- 28- ثيودور ليفيت ، الإدارة الحديثة ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 2000 .
- 29- جاك دنكان ، أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999 .
- 30- حسن أبشر الطيب ، إدارة الكوارث ، لندن ، ميدلايت المحدودة ، 1992 .
- 31- حسن حسين البيلاوي وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ، القاهرة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2006 .
- 32- حسن حسين البيلاوي ، سلامة عبد العظيم حسين ، إدارة المعرفة في التعليم ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2006 .
- 33- حسن طه الفقير ، التوطين الصناعي في مصر عام 2000 وأثره في تخطيط التنمية الإقليمية ، القاهرة ، معهد التخطيط القومي ، مذكرة رقم 1470 ، مايو 1988 .

- 34- حسن مصطفى حسن ، منظمات المجتمع المدني كشريك في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2005 .
- 35- حمدي شعبان ، الإعلام الآمن وإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، 2005 .
- 36- رشاد أحمد عبد اللطيف ، تنمية المنظمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2007 .
- 37- رياض أمين حمزاوي ، مشكلات العملية التخطيطية لمنظمات الرعاية الاجتماعية دراسة ميدانية بمحافظة القاهرة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت ، مجلد 16 ، عدد 2 ، 1988 .
- 38- رياض أمين ، طلعت مصطفى السروجي ، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية - دراسة لنموذج مجتمع الإمارات ، دبي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، 1998 .
- 39- ريتشارد هالوواي ، نحو الاعتماد على الذات ماليا - تعبئة الموارد المحلية من أجل التنمية ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2001 .
- 40- سمير عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000 .
- 41- سليمان بن محمد المالك ، صانعو القرارات الاستراتيجية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط 1 ، 1410 .
- 42- سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مطبعة العشري ، 2009 .
- 43- شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرون - محددات الواقع وأفاق المستقبل ، القاهرة ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، 1997 .
- 44- صلاح لبيب ، الإدارة العامة ، القاهرة ، ياسن للطباعة والنشر ، 2007 .

- 45- طلعت مصطفى السروجي ، دراسة مقارنة للقيم التخطيطية المرغوبة والسائدة لدى أعضاء المجالس الشعبية المحلية بمدينة القاهرة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة حلوان ، إبريل 2000 .
- 46- ، استراتيجية تقوية الفقراء وتمكنهم من اتخاذ القرار على المستوى المحلي ، القاهرة ، المجلس الأعلى للجامعات ، نوفمبر 1998 .
- 47- ، مشكلات العملية التخطيطية لتنمية المجتمعات الحضرية المحلية ، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1991 .
- 48- ، المجتمع المدني وتداعياته على صنع سياسات الرعاية الاجتماعية ، المجتمع المصري نموذجا ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2001 .
- 49- ، السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2004 .
- 50- طلعت مصطفى السروجي وآخرون ، السياسة الاجتماعية ، القاهرة ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، 2007 .
- 51- طلعت مصطفى السروجي ، محمد زكي ، ديناميات بناء القوة بالمجالس الشعبية المحلية وابعاده المجتمعية ، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1991 .
- 52- عاطف مصطفى مكاوي ، مشكلات المتابعة كاحد مراحل التخطيط الاجتماعي ، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003 .
- 53- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 .
- 54- عبد الفتاح دياب ، الإدارة الفعالة ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 1998 .
- 55- عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات - التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004 .

- 56- عبد الرحمن صوفي عثمان ، توافر المعلومات في الأجهزة التخطيطية وعلاقته باتخاذ القرار ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1988 .
- 57- ، العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1986 .
- 58- عبدالله على عبدالله عودة : تقييم مشروع تحسين جودة التعليم في ضوء معيار المشاركة المجتمعية دراسة مطبقة على مدارس التعليم الأساسي بأسوان ، (بحث منشور) ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2008 .
- 59- عبدالله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2001.
- 60- عبد العزيز عبد الله مختار ، التخطيط لتنمية المجتمع المحلي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 .
- 61- علاء إبراهيم إبراهيم زايد ، برنامج مقترح لتحسين الإداء التدريبي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (بحث منشور) ، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر ، كلية التربية ، جامعة حلوان .
- 62- على الصاوي ، المنظمات غير الحكومية ، والتحول الديمقراطي ، مؤتمر التنظيمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية ، القاهرة ، 1993 .
- 63- علد الهادي مسلم وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007 .
- 64- على ليلة ، دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر ، القاهرة ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، 2003 .
- 65- على محمد منصور ، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم ، القاهرة مجموعة النيل العربية ، 2001 .

- 66- عمر خالد الشيباني ، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالملكة العربية السعودية ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1407 .
- 67- فاروق حلمي ، الأزمة ذات الصيغة الإدارية ، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ن 1993 .
- 68- قانون نظام الإدارة المحلية ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، 1990 .
- 69- قانون رقم (84) لعام 2002 .
- 70- قرار رقم (421) لعام 2005 .
- 71- قيس محمد العبيدي ، التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، القاهرة ، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، 1997 .
- 72- ماهر أبو المعاطي علي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية أسس نظرية ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2010 .
- 73- ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، 2004 .
- 74- ، قياس فعالية الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية ، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الثالث ، أكتوبر 1997 .
- 75- ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الفيوم ، مكتبة الصفوة ، ط ، 1998 .
- 76- حسن الخضير ، إدارة الأزمات ، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، 1993 .
- 77- محمد رشاد الحملوي ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، القاهرة ، دار ابو المجد للطباعة ، 1995 .

- 78- محمد إبراهيم علي ، العوامل المؤثرة على استقلالية قرارات المجلس الشعبي المحلي لقرية جواد حسني - أبو حمص ، الجيزة ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان
- 79- محمد بن إبراهيم التويجري ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، الرياض ، العبيكان للنشر ، 1417 .
- 80- محمد سويلم الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2001 .
- 81- محمد عبدالله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة والتنظيم ، القاهرة ، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ، 1992 .
- 82- محمد عبد الفتاح عطالله ، الرقابة المالية بالمنظمات النقابية ، القاهرة ، الاتحاد العامل لنقابات عمال مصر ، 2000 .
- 83- محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، القاهرة ، دار الفتح ، 2008 .
- 84- محمد عبد الكريم ، الإدارة - المهام ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1997 .
- 85- محمد عثمان إسماعيل وحمدي معاز ، الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2003 .
- 86- محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، دار أبو المجد ، 2000 .
- 87- محمد سويلم ، الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2004 .
- 88- محمد مصطفى ، إدارة الأعمال ، الرياض ، مكتبة الشقري ، 1420 .
- 89- محمد نبيل سالم ، دور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في التخطيط للتنمية المحلية ، المؤتمر العلمي السابق لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 1994 .
- 90- ، معوقات تخطيط برامج الخدمات الاجتماعية على المستوى الإقليمي ، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003 .

- 91- محمد يسري وأحمد رشيد ، التنظيم الإداري وتحليل التنظيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000 .
- 92- مدني عبد القادر علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الإمارات العربية ، المطبعة العصرية ، 1417 .
- 93- مركز خدمات التنمية ، حالة المجتمع المدني في مصر ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2005 .
- 94- مفيد الزبيدي ، قضايا العولة والمعلوماتية ، عمان ، الأردن ، دار اسامه للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 95- مصطفى عبد العظيم فرماوي ، السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2005 .
- 96- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006 .
- 97- منى عطية خزام ، معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي . دراسة مطبقة على المجالس المحلية بمحافظة القاهرة ، المؤتمر الدولي الواحد والعشرون للخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2008 ،
- 98- ، العوامل المؤدية لتعاضد استقلالية المجتمع المدني في تقديم خدماتها، المؤتمر الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2007 .
- 99- منى عطية خزام ، منى عويس ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، 2008 .
- 100- ميشيل ارمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، القاهرة ، أكاديمية البحث العلمي ، 2004

- 101- نادر فوجاني ، الحاكم الصالح ، فقه العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مجلة المستقبل العربي ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000 .
- 102- ناهد عز الدين ، المجتمع المدني ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، 2000 .
- 103- نبيل محمد مرسى ، المدير الاستراتيجي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2006 .
- 104- وجدي محمد بركات ، العلاقة بين المجددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقق العلاقات التنسيقية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، إبريل 2003 .
- 105- وفاء حافظ حجازي ، دعم القرار في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2006 .
- 106- هالة محمد لبيب ، الإدارة العامة ، مدخل وظيفي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ج 1 ، 2003 .
- 107- هدى توفيق سليمان ، تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة ، مجلة دراسات وبحوث في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، 2000 .
- 108- هويدا محمد عبد المنعم ، معوقات التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية ن رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1995 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Active Study Dictionary, England, Lorigian, 1999.
- 2- Aidon Davy, Integrating Social concern Sintoprivate sector decision Making, Areviwo of Corporate, 1999.
- 3- Ajjarpu Venkatarmana, Optinal Reactive Planning in Power Systems, A Unified, Approach, canada, University of Waterloo, 1986 .

4- Annagueorgui era, owner Ship and Administrator servicesa Afford Autonomy in Long Term Care Facilities, washington, Univeresity of Washington, 2005 .

5- Ando Asao, Development of Unified theory of Urban Development, Pensylvania, University of Pensylvania, 1981.

6- Ann suziedelis, Favoring beneficenee over autonomy in the ethical debate regarding health care decision making and minor, Sant louis University, 2004.

7- Arthur G. Bendeian, Management, N.Y., Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

8- Avram Henriette, Bulding, Unified information Network, N. Y. Journal Articles, 1988.

9- Bonet Blai & Qeffner Hector, Planning and Controle in Artivicial intelligence, A Unifying Prespective, peer Reviewed Journal. 2001.

10- Burion Gummer: Social Planning In Encyclopedia of Social Work, washington, N.A,S,W, 1995. P.2180.

11- Charles Zastrow, Introductrion to Social Work Social and Socialwelfare, l'word swrth Publishing Co., 2002

12- Clare Krause, Civilsocie Tyin The democratizationProcess. A case Studyoncairoy Islamic Women's Canad, University of Guelph, 2002 .

13- David Bowen, Edward Lawler, Total Quality Oriented Human Resources Management Organizational Dynamics , Spring 1992 .

14- David D.van Fleet, Contemporary Managemen, N. J., Houghton Mifflin Co., Boston, 1991 .

15- Durfee Edmund, A Unified Approach to Dymanic Coordination; Planning Action and interactions in Prolblem solving Network, U.S.A, University of Mass Acvhusetts, 1987.

16- Elizabeth Dougherty, A study in Civil Society, Scales of influence and Corruption in Panama, U.S.A, University of Pennsylvania, 2002.

17- Elizabeth Risley, Civil Society organization, Texas, University of Texas, 2005.

18- Cernea M. Michael, Nongovernmental organization and Local Development, the World Bank, 1989.

19- Ginberg Lean & Keys Opsule, New Management in Human Services, N.Y., W. Masw press organization 1995

20- Good Kind Hibary, Transferring Learning, Building Organizational Capacity, Oregon, University of Oregon, 1996

21- Gould, W, Planning for population Change, London, Groom Helm, 1996

22- H, Wayne, Johnason, et. Al, The social Services and introduction, U.S.A., Peacock publishers inc., 1996

23- Hagi, et. Al, Managing Human Development, Islamabad, the North South Roundtable, 1998.

24- Howard Jones; Social Welfare in third world Development, London, Macmillan, 1990

25- H TTP; WWW.Kenanaonline.com.

26- Htt://slah.Jeeran.com.12345678-archive,2007.

27- hTTPD., Management business, dl.ust., educourses, Isl, Htm, 2007

28- H TTP: WWW.Kenanaonline.com.

29- http://ikhwanwayonline.wordpress.com

30- http:// www.tanmia -ma/article

31- http://ikhwanwayonline.maktoobblog.com

32- http://www.manqol.com/topic

33- http://dl.ust.edu/courses/management/business_admin/treelsn1.htm#al

34- http://islamfin.go-forum.net/montada

- 35- <http://mmsec.com/m3-files/manage-str.htm>
- 36- <http://www.ansab-online.com/phpBB2/archive/index.php>
- 37- <http://www.alriyadh.com/2007>
- 38- [http://www.arliyadh.com.2007/artiele 23/07.htm](http://www.arliyadh.com.2007/artiele%2023/07.htm)
- 39- James A.F., Management, N.Y., Sanfrancisc, 1998.
- 40- Joel E. Ross, total Quality Management, Tex, Cases and Resding, London, Kohan Page, Lt, 1994.
- 41- Johnivanacevich and Michelt Matteson, organization Behavior and Management N,Y., Ncgra whill, 2002.
- 42- John Lucero, Astudy to increase computer Application in social work Mangement, U.S.A, Journal of Contiuing Education, 1992.
- 43- K, Sheen, Normation Decision Making, V.N.Y, Englewood Cliffmc. 1999
- 44- Karen Krist Ashman & Grafton Hull, Understanding Generalist Practice, U.S.A, Brooks, Cole,P231.
- 45- Katskis Charis, Some Basic Unifying Concepts and Principles as guidelines For planning intervention, N.Y. Dynamic psychotherapyu, Vol, 4, 1986.
- 46- Kenneke Larry, et, al. Planning and organizing Career currccula, Indiana, Howard Co., 1983 .
- 47- Kettner Peter & Martin Lawrence, Contracting for services, New England, Journal of Human Services N.9, 1989.
- 48- Kiley Erin Eilaxbeth, Decentralization and Autonomy in Chipas, Mexico, A case Study of Cultural Educational Change, Pittsburgh, of Pittsburgh, 1999.
- 49- Kraft Richard, Unified Macro/Micro Educational planning policy, jorunal, Articales, 1991.

50- Lorange perer and Declanm., Considerations in implemtng strategiccontrol, Journal of Business strategy, Spring, 1984 .

51- Malcon Baldrige Nationa Quality Award 1993. Award Criteria, Gaithersburg. Md. U.S, Department of Commerce, National Institute of Standard and Technology, 1993.

52- Martin Davis, the Black well Eneyelap edia of Social Work. U.S,A., Black well publi Shers, 1999.

53- Martin J.Gammon, Management, Managing for Results, London, Ally and Bacon inc.,1988/

54- Martin Rein, Social Policy, issues of choice and Change Random house, N.Y.,1990, P.82;

55- Max Milliken, The Role of papular participation in Development, London, The N.i.k. Press, 1969.

56- Mchugh Heather, No tesfrom Briefing on Civil Society, Washington, Dc, U.S.A.i.D., 1998/

57- Mickel Paciong, Urban Problems and Planning in the Developed World, London, Groom Helm, 1991.

58- Mockler R.J., Management Control pro Cess, N.J., Hall Engle Wood Cliffs, 1992.

59- Nordtveit Harold, The Role of Civil Society organization inDeveloping Countries, Margland, The university of Maryland, 2005.

60- Odartey Wellington, Cultuer and Construction of Concepts of Personal Autonomy and Democratic Services afford, N.J., Lawrence Eribourn Associates Publishers, 2005.

61- Paker Hande, Charter Schools: Innovation, Autonorny and Seriveces afford, Ariona, The University of Ariona, 1999

62- Patricia Kennett, Comparative Social Policy, Philakilephia, Open University Press. 2001.

63- Poul Burstein & April Linton, The impact of Political Parties interest group and Social Movement Organization on Public Policy, Social Forces, V. 81, N,2, Washington, 2002.

64- Practices in the Mining oil and Gas sectors, World Bank 1998.

65- Ritch Cyuance, the Art of Association N G O S and Civil Society in Colombia Country, U. S. A., 1999.

66- Pichard Hoefer, Making A Difference, Human Service Interest Group influence on Social Welfare Program, N.Y, Journal of Sociology and Social welfare V. 27 N.3, 2000

67- Richard Holloway, Towards Financial Reliance, N.Y, Earthscan Publication, 2001

68- Rosalie Ambrosion, Social work and social Welfare, Stamford U.S.A, International Division, 2000

69- Salazar Abran, Ambiguity and communication Effects on Decision Making Performance, communication Association, Human Communication Research V, 23 N 2. 1996

70- Shih Ching, et, al, A unified Approach for planning with moving polyhedral obstacles, U. S. A, institute of Electrical, 1991.

71- Skipper Harold D., international Risk and insurance An Environmental Managerial Approach, Madison, Wisconsin, N. Y. Sanfrancisc, 1998.

72- Strong E. P. and Smith R. D., Management Control Models, N. N., Holt Rinehart, 1998.

73- Stroner Freeman, Management, Nasw Press, U.S.A., 1989.

74- Susan Dicklich, Indigenous N. G. Os Civil Society and Democratic Transition in Uganda, Canada, University of Toronto, 1995

75- Thompson Isaac, Sit Based Services Afford A qualitative Study of Cultural Dimensions Factores on Jop Autonomy of Teacher, Oklahoma. Oklahoma state University. 1998

76- Van Fishr. Decision- Makin and power in a Complex organization unified system planning University of cincnnati. 1984

77- www.adabwafan.com

78- www.ansab-online.com

79- www.Alriyadh.com-2007

80- www.elibrary.edu.ye]

81- www.egyptiangreens.com

82- [www,fao.org](http://www.fao.org)-

83- www.gdocd.gov.ae-

84- www.hmc.org.qa

85- www.kenanaonline.com-2007

86- www.komoedu.jeeran.com-2008

87- Worled Bank, Bertter Governmance for Development in the Middle Eastand North Africa, Washington, the World Bank, 2004.

88- W.M.E., Souder, Mangement Decision Method for Mangers of Engineering and Research, N.Y., Vznnostrane Reinhold, 1998.

89- www.siironline.org

90- www.Soudiinfocus-com.,2007

91- www.Primegsoft.com

92- Wu- pan, Unified Framework for optimal production planning and scheduling, N.J, the state University of New Jersy, 2005.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	مقدمة الكتاب:
11	الباب الاول : أساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية
12	الفصل الاول: الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية
13	أولاً الإدارة والمفاهيم ذات العلاقة
21	ثانياً أثر ثورة المعلوماتية على حياتنا الإدارية المعاصرة
23	ثالثاً الوظائف الأساسية للإدارة
29	رابعاً المبادئ الأساسية للإدارة
32	خامساً أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية
33	سادساً مسمات ومبادئ أساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية
34	سابعاً أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي
36	ثامناً الخصائص الأساسية للمسئولية الإدارية
39	تاسعاً الخلفية التعليمية للأخصائي الاجتماعي كإداري ناجح
43	الفصل الثاني التنظيمات الحكومية والاهلية العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية
43	أولاً وزارة التضامن الاجتماعي
44	ثانياً التنظيمات الأهلية
44	أولاً : الجمعيات الأهلية
65	ثانياً : الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية
69	ثالثاً : الاتحادات الإقليمية
70	رابعاً : الاتحادات النوعية
71	خامساً : صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية
75	الفصل الثالث: القيادة الإدارية
75	أولاً ماهية القيادة والقائد الإداري

الصفحة	الموضوع
77	ثانياً نظريات القيادة الإدارية
80	ثالثاً أنماط القيادة الإدارية وأساليبها
83	رابعاً القائد الحيد وكيف نضع القائد الإداري الناجح
86	خامساً النساء كقيادات إدارية
89	الفصل الرابع: الاتصالات الإدارية
89	أولاً ماهية الاتصالات الإدارية
89	ثانياً أهداف الاتصالات الإدارية
90	ثالثاً أهمية الاتصالات الإدارية
90	رابعاً أنواع الاتصالات الإدارية
91	خامساً عناصر الاتصالات الإدارية
92	سادساً محددات الاتصال الإداري
93	سابعاً وسائل وإشكال الاتصال الإداري
94	ثامناً معوقات الاتصال الإداري
94	تاسعاً شروط الاتصال الجيد
95	الباب الثاني: وظائف الإدارة
97	الفصل الخامس: التخطيط الإداري
97	أولاً ماهية التخطيط الإداري
98	ثانياً مراحل التخطيط الإداري
102	ثالثاً أنواع التخطيط الإداري
105	رابعاً مستويات التخطيط الإداري
106	خامساً شروط التخطيط الإداري الفعال
106	سادساً مقومات التخطيط الإداري الفعال
109	الفصل السادس: التنظيم الإداري
109	أولاً ماهية التنظيم الإداري وأغماطه وأهميته

الصفحة	الموضوع
112	ثانياً مبادئ التنظيم الإداري
116	ثالثاً خطوات التنظيم الإداري
126	رابعاً أنواع التنظيم الإداري
127	خامساً مميزات التنظيم الإداري في عصر المعلوماتية
129	الفصل السابع: صنع اتخاذ القرار الإداري
129	أولاً مفهوم القرار وطبيعته
131	ثانياً أنواع القرارات
134	ثالثاً مفهوم صنع واتخاذ القرار والفرق بينهم
139	رابعاً نظريات صنع واتخاذ القرار (عرض ومناقشة)
141	خامساً العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار
146	سادساً مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار
155	سابعاً الأدوات الحديثة لصنع واتخاذ القرار
157	ثامناً التفويض في اتخاذ القرار
161	تاسعاً القيادة واتخاذ القرار وتكنولوجيا المعلومات
161	عاشراً صفات القرار الجيد
163	الفصل الثامن: التدريب
163	أولاً مفهوم التدريب
164	ثانياً أهمية وضرورة التدريب
165	ثالثاً أهداف التدريب
165	رابعاً أساليب وطرق التدريب
169	خامساً وظائف التدريب
170	سادساً خطوات التدريب
170	سابعاً العناصر الأساسية للتدريب
173	الفصل التاسع: التوجيه الإداري

الصفحة	الموضوع
173	أولاً ماهية التوجيه الإداري
174	ثانياً الاعتبارات العامة للتوجيه الإداري
176	ثالثاً المتطلبات الأساسية للتوجيه الإداري الفعال
179	الفصل العاشر : الرقابة
179	أولاً: مفهوم الرقابة وأهميتها
182	ثانياً : خطوات الأساسية للرقابة
184	ثالثاً : أنواع الرقابة
188	رابعاً : الأساليب المستخدمة في الرقابة
191	خامساً: الرقابة بين مؤيد ومعارض (عرض ومناقشة)
194	سادساً : خصائص نظام الرقابة الفعال
196	سابعاً : قيود نظام الرقابة الفعال
197	الفصل الحادي عشر : تقويم الأداء
197	أولاً : ماهية تقويم الأداء
197	ثانياً : أهداف تقويم الأداء (عرض ومناقشة)
199	ثالثاً : أهمية تقويم الأداء
199	رابعاً : معايير تقويم الأداء ومتطلبات فاعليتها
200	خامساً: أساليب تقويم الأداء
202	سادساً : خطوات تقويم الأداء والإعتبارات التي يجب توافرها
203	سابعاً : مسئولية تقويم الأداء
204	ثامناً : العوامل المؤثرة على تقويم الأداء
205	تاسعاً : مشكلات تقويم الأداء
206	عاشراً : خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء
208	حادي عشر : نماذج لتقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية
223	الباب الثالث: اتجاهات حديثة في الإدارة

الصفحة	الموضوع
225	الفصل الثاني عشر: إدارة المعلومات
225	أولاً مفهوم وأهمية المعلومات
226	ثانياً طرق الحصول على المعلومات
228	ثالثاً مصادر المعلومات
228	رابعاً أنواع نظم المعلومات
229	خامساً نظم المعلومات الإدارية وكيفية معالجة البيانات
231	سادساً نظام تدقيق المعلومات الإدارية في المنظمات الحكومية والأهلية
233	الفصل الثالث عشر: إدارة الوقت
233	أولاً ماهية إدارة الوقت
234	ثانياً المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية
235	ثالثاً منهجية إدارة الوقت
237	رابعاً طرق إدارة الوقت
239	الفصل الرابع عشر: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
239	أولاً طبيعة وماهية إدارة الجودة الشاملة
241	ثانياً أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
242	ثالثاً أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
243	رابعاً مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
245	خامساً الخطوات الفعالة لإدارة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
246	سادساً ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية
249	الفصل الخامس عشر: إدارة الأزمات والكوارث
249	أولاً ماهية الأزمة
251	ثانياً تصنيف الأزمات وأنواعها
253	ثالثاً إدارة الأزمات والنشأة التاريخية

الصفحة	الموضوع
256	رابعاً المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات
260	خامساً مراحل إدارة الأزمة
269	سادساً أنواع الكوارث وأبعادها المختلفة
272	سابعاً أسباب تزايد آثار الأخطار والكوارث
273	ثامناً كيفية التخطيط الاستراتيجي للكارثة
277	تاسعاً ماهية إدارة الكوارث
278	عاشراً الخطوات الأساسية لإدارة الكوارث
283	الحادي عشر : الجهات الفاعلة والمسئولة في إدارة الكوارث
287	الثاني عشر : الضمانات الأساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث
291	الفصل السادس عشر: إدارة الموارد البشرية
294	أولاً مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة
296	ثانياً التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
297	ثالثاً المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
300	رابعاً إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة
303	خامساً أهداف إدارة الموارد البشرية
304	سادساً نطاق عملي إدارة الموارد البشرية ومهامها الوظيفية
320	سابعاً إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية
323	الفصل السابع عشر: إدارة البيئة الخارجية للمنظمة
323	أولاً ماهية البيئة الخارجية للمنظمة ومكوناتها
331	ثانياً خصائص البيئة الخارجية للمنظمة
337	ثالثاً أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة
341	رابعاً الأساليب المتبعة في المنظمات لتجميع المعلومات للبيئة الخارجية
341	خامساً الخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.
342	سادساً الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية

الصفحة	الموضوع
	للمنظمة
343	سابعاً ضمانات نجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية المتغيرة
345	الفصل الثامن عشر: الإدارة الاستراتيجية
345	أولاً ماهية الإدارة الاستراتيجية
345	ثانياً الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
347	ثالثاً مستويات الإدارة الاستراتيجية
351	رابعاً أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟
352	خامساً من المسئول عن الإدارة الاستراتيجية ؟
352	سادساً مهام وأدوار المدير الاستراتيجي
355	الباب الرابع: دراسات وبحوث ميدانية في الإدارة في بيئة متغيرة
357	الفصل التاسع عشر العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها
357	المدخل إلى مشكلة البحث
365	مشكلة الدراسة
366	أهداف الدراسة
379	الإجراءات المنهجية للدراسة
382	مجالات الدراسة
385	نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض
396	مناقشة نتائج الدراسة
401	الفصل العشرون معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي
401	المدخل إلى مشكلة الدراسة
411	تحديد مشكلة الدراسة

الصفحة	الموضوع
412	أهداف الدراسة
412	الإطار النظري والمفاهيم
423	الإجراءات المنهجية للدراسة
425	صدق وثبات المقياس
427	نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض
448	النتائج العامة للدراسة ومناقشتها
453	المراجع
453	أولاً المراجع العربية
462	ثانياً المراجع الأجنبية
469	المحتويات



Bibliotheca Alexandrina



1240104

ISBN 977- 43-8368-7



المكتبة الجامعية الحديثة
مساكن سوتير - أمام سيراميك كتيوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزاربطة - الإسكندرية

تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707

E-Mail : modernoffice25@yahoo.com